

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

ORGANIZACIJSKA KLIMA NA INSTITUTU »JOŽEF STEFAN«

Ljubljana, maj 2012

SANJA PREGL

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana SANJA PREGL, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica zaključnega magistrskega dela z naslovom ORGANIZACIJSKA KLIMA NA INSTITUTU »JOŽEF STEFAN«, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Nado Zupan.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v zaključnem magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene zaključnega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorice: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ORGANIZACIJSKA KLIMA	3
1.1 Opredelitev pojma organizacijska klima	4
1.2 Organizacijska klima in uspešnost podjetja	6
1.3 Merjenje in spreminjanje organizacijske klime	6
1.4 Dejavniki in klasifikacije organizacijske klime	8
1.4.1. Klasifikacija devetih dejavnikov	9
1.4.2. Klasifikacija šestih dejavnikov	10
1.4.3. Klasifikacija trinajstih dejavnikov	10
1.5 Opredelitev pojma organizacijska kultura	20
1.6 Opredelitev pojma zadovoljstvo pri delu	23
1.7 Primerjava pojmov organizacijska klima, kultura in zadovoljstvo zaposlenih	23
2 PREDSTAVITEV INSTITUTA »JOZEF STEFAN«	24
2.1 Kratka predstavitev in razvoj	25
2.2 Organizacijska struktura IJS in zaposleni	25
3 RAZISKAVA ORGANIZACIJSKE KLIME NA IJS	26
3.1 Oblikovanje vprašalnika	26
3.2 Izvedba raziskave	26
3.3 Statistična obdelava podatkov	27
3.4 Predstavitev rezultatov merjenja klime za IJS	27
3.5 Analiza celotnega IJS in primerjava z rezultati SiOK 2010	30
3.5.1 Strokovna usposobljenost in učenje	31
3.5.2 Inovativnost, iniciativnost	31
3.5.3 Vodenje	31
3.5.4 Odnos do kakovosti	32
3.5.5 Pripadnost organizaciji	32
3.5.6 Notranji odnosi	33
3.5.7 Motivacija in zavzetost	33
3.5.8 Notranje komuniciranje in informiranje	34
3.5.9 Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev	34
3.5.10 Razvoj kariere	35
3.5.11 Organiziranost	35
3.5.12 Nagrajevanje	36
3.5.13 Zadovoljstvo pri delu	36
3.6 Analiza glede na demografske in organizacijske značilnosti anketirancev	37
3.6.1 Spol	37
3.6.2 Starost	44
3.6.3 Stopnja izobrazbe	52

3.6.4 Staž na IJS	58
3.6.5 Nivo na IJS	68
3.6.6 Analiza vsake organizacijske enote	75
3.6.6.1 Povzetek rezultatov po oddelkih	79
3.7 Pomembnejše ugotovitve	80
3.7.1 Izzivi za IJS	75
3.8 Intervjuji s posamezniki na IJS, ki pripadajo skupinam, ki so posamezne dimenzije klime najnižje ocenili	82
4 PREDLOGI UKREPOV ZA IZBOLJŠANJE ORGANIZACIJSKE KLIME NA IJS	84
4.1 Predlogi za izboljšave za celotni IJS	85
4.1.1 Nagrajevanje	85
4.1.2 Razvoj kariere	86
4.1.3 Notranje komuniciranje in informiranje	88
4.2 Predlogi izboljšav za vsako demografsko skupino in organizacijsko enoto	89
SKLEP	89
LITERATURA IN VIRI	92
PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Prikaz prejetih vprašalnikov po spolu anketirancev in vseh zaposlenih	28
Tabela 2: Prikaz prejetih vprašalnikov po starosti anketirancev in vseh zaposlenih	28
Tabela 3: Prikaz prejetih vprašalnikov po doseženi stopnji izobrazbe anketirancev in vseh zaposlenih	29
Tabela 4: Prikaz prejetih vprašalnikov po stažu anketirancev na IJS in vseh zaposlenih	29
Tabela 5: Prikaz prejetih vprašalnikov po nivoju anketirancev na IJS in vseh zaposlenih	30

KAZALO SLIK

Slika 1: Prikaz povprečja ocen vseh opazovanih dimenzij organizacijske klime zaposlenih na IJS v primerjavi s povprečjem ocen SiOK 2010	30
Slika 2: Prikaz ocen dimenzije strokovna usposobljenost in učenje zaposlenih na IJS v primerjavi s povprečjem ocen SiOK 2010	31
Slika 3: Prikaz ocen dimenzije inovativnost, iniciativnost zaposlenih na IJS v primerjavi s povprečjem ocen SiOK 2010	31
Slika 4: Prikaz ocen dimenzije vodenje zaposlenih na IJS v primerjavi s povprečjem ocen SiOK 2010	32
Slika 5: Prikaz ocen dimenzije odnos do kakovosti zaposlenih na IJS v primerjavi s povprečjem ocen SiOK 2010	32

Slika 6:	Prikaz ocen dimenzije pripadnost organizaciji zaposlenih na IJS v primerjavi s povprečjem ocen SiOK 2010	33
Slika 7:	Prikaz ocen dimenzije notranji odnosi zaposlenih na IJS v primerjavi s povprečjem ocen SiOK 2010	33
Slika 8:	Prikaz ocen dimenzije motivacija in zavzetost zaposlenih na IJS v primerjavi s povprečjem ocen SiOK 2010	34
Slika 9:	Prikaz ocen dimenzije notranje komuniciranje in informiranje zaposlenih na IJS v primerjavi s povprečjem ocen SiOK 2010	34
Slika 10:	Prikaz ocen dimenzije poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev zaposlenih na IJS v primerjavi s povprečjem ocen SiOK 2010	35
Slika 11:	Prikaz ocen dimenzije razvoj kariere zaposlenih na IJS v primerjavi s povprečjem ocen SiOK 2010	35
Slika 12:	Prikaz ocen dimenzije organiziranost zaposlenih na IJS v primerjavi s povprečjem ocen SiOK 2010	36
Slika 13:	Prikaz ocen dimenzije nagrajevanje zaposlenih na IJS v primerjavi s povprečjem ocen SiOK 2010	36
Slika 14:	Prikaz zadovoljstva zaposlenih na IJS v primerjavi s povprečjem ocen SiOK 2010	37
Slika 15:	Prikaz ocen dimenzije odnos do kakovosti po spolu	38
Slika 16:	Prikaz ocen dimenzije inovativnost, iniciativnost po spolu	38
Slika 17:	Prikaz ocen dimenzije motivacija in zavzetost po spolu	39
Slika 18:	Prikaz ocen dimenzije pripadnost organizaciji po spolu	39
Slika 19:	Prikaz ocen dimenzije notranji odnosi po spolu	39
Slika 20:	Prikaz ocen dimenzije strokovna usposobljenost in učenje po spolu	40
Slika 21:	Prikaz ocen dimenzije poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev po spolu	40
Slika 22:	Prikaz ocen dimenzije vodenje po spolu	41
Slika 23:	Prikaz ocen dimenzije organiziranost po spolu	41
Slika 24:	Prikaz ocen dimenzije notranje komuniciranje in informiranje po spolu	42
Slika 25:	Prikaz ocen dimenzije razvoj kariere po spolu	42
Slika 26:	Prikaz ocen dimenzije nagrajevanje po spolu	42
Slika 27:	Prikaz ocen dimenzije odnos do kakovosti po starosti	44
Slika 28:	Prikaz ocen dimenzije inovativnost, iniciativnost po starosti	45
Slika 29:	Prikaz ocen dimenzije motivacija in zavzetost po starosti	45
Slika 30:	Prikaz ocen dimenzije pripadnost organizaciji po starosti	46
Slika 31:	Prikaz ocen dimenzije notranji odnosi po starosti	46
Slika 32:	Prikaz ocen dimenzije strokovna usposobljenost in učenje po starosti	47
Slika 33:	Prikaz ocen dimenzije poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev po starosti ..	47
Slika 34:	Prikaz ocen dimenzije vodenje po starosti	48
Slika 35:	Prikaz ocen dimenzije organiziranost po starosti	48
Slika 36:	Prikaz ocen dimenzije notranje komuniciranje in informiranje po starosti	49
Slika 37:	Prikaz ocen dimenzije razvoj kariere po starosti	49
Slika 38:	Prikaz ocen dimenzije nagrajevanje po starosti	50
Slika 39:	Prikaz ocen dimenzije odnos do kakovosti po izobrazbi	52
Slika 40:	Prikaz ocen dimenzije inovativnost, iniciativnost po izobrazbi	53
Slika 41:	Prikaz ocen dimenzije motivacija in zavzetost po izobrazbi	53

Slika 42:	Prikaz ocen dimenzije pripadnost organizaciji po izobrazbi	54
Slika 43:	Prikaz ocen dimenzije notranji odnosi po izobrazbi	54
Slika 44:	Prikaz ocen dimenzije strokovna usposobljenost in učenje po izobrazbi	55
Slika 45:	Prikaz ocen dimenzije poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev po izobrazbi	55
Slika 46:	Prikaz ocen dimenzije vodenje po izobrazbi	55
Slika 47:	Prikaz ocen dimenzije organiziranost po izobrazbi	56
Slika 48:	Prikaz ocen dimenzije notranje komuniciranje in informiranje po izobrazbi ..	56
Slika 49:	Prikaz ocen dimenzije razvoj kariere po izobrazbi	57
Slika 50:	Prikaz ocen dimenzije odnos do kakovosti po stažu	59
Slika 51:	Prikaz ocen dimenzije inovativnost, iniciativnost po stažu	60
Slika 52:	Prikaz ocen dimenzije motivacija in zavzetost po stažu	60
Slika 53:	Prikaz ocen dimenzije pripadnost organizaciji po stažu	61
Slika 54:	Prikaz ocen dimenzije notranji odnosi po stažu	62
Slika 55:	Prikaz ocen dimenzije strokovna usposobljenost in učenje po stažu	62
Slika 56:	Prikaz ocen dimenzije poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev po stažu	63
Slika 57:	Prikaz ocen dimenzije vodenje po stažu	63
Slika 58:	Prikaz ocen dimenzije organiziranost po stažu	64
Slika 59:	Prikaz ocen dimenzije notranje komuniciranje in informiranje po stažu	65
Slika 60:	Prikaz ocen dimenzije razvoj kariere po stažu	65
Slika 61:	Prikaz ocen dimenzije nagrajevanje po stažu	66
Slika 62:	Prikaz ocen dimenzije odnos do kakovosti po nivoju	69
Slika 63:	Prikaz ocen dimenzije inovativnost, iniciativnost po nivoju	69
Slika 64:	Prikaz ocen dimenzije motivacija in zavzetost po nivoju	70
Slika 65:	Prikaz ocen dimenzije pripadnost organizaciji po nivoju	70
Slika 66:	Prikaz ocen dimenzije notranji odnosi po nivoju	70
Slika 67:	Prikaz ocen dimenzije strokovna usposobljenost in učenje po nivoju	71
Slika 68:	Prikaz ocen dimenzije poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev po nivoju ...	71
Slika 69:	Prikaz ocen dimenzije vodenje po nivoju	72
Slika 70:	Prikaz ocen dimenzije organiziranost po nivoju	72
Slika 71:	Prikaz ocen dimenzije notranje komuniciranje in informiranje po nivoju	73
Slika 72:	Prikaz ocen dimenzije razvoj kariere po nivoju	73
Slika 73:	Prikaz ocen dimenzije nagrajevanje po nivoju	74

UVOD

Ekonomije – in tudi sveta na sploh – ne moremo gledati samo skozi perspektivo racionalnega homo economicusa, na čemer sicer pretežno sloni mikroekonomija. V življenju ni pomembna samo plača in strogo zadovoljevanje egoističnih potreb, ampak tudi zadovoljstvo, blagostanje, sistem vrednot, čustva, ljubezen – skratka, celovita kvaliteta življenja. Človek je zadovoljen z delom, če čuti, da lahko pri delu uresničuje tisto, kar si želi in ceni. Ta predpostavka se nanaša na subjektivni vidik doživljanja življenja in dela. Tudi zaposleni so zadovoljni, če jim delo nudi, kar si želijo ali cenijo. V ospredju niso le potrebe, ampak tudi vrednote in druga pomembna osebna načela, ki so izrazito subjektivne narave. Upoštevati moramo, da človek deluje z eno devetino racia, ostalo je nezavedno, kar je že na začetku 20. stoletja odkril in zagovarjal Sigmund Freud, ki je kot utemeljitelj psihoanalitične šole v psihologiji učil, da podzavestni motivi naše duševnosti vplivajo na številne oblike našega vedenja (Freud, 2009, str. 23). Vsa naša dejanja so tako močno pod vplivom nezavednega. Če bi ljudje delovali le s predpostavko ekonomske racionalnosti, bi bil svet v marsičem drugačen. Racionalno obnašanje je kot metoda delovanja domišljeno delovanje, ki ne upošteva čustev, navad ali predsodkov ljudi (Prašnikar, 1992, str. 21). Teorija racionalnosti izbire predpostavlja, da ljudje razmislijo, preden delujejo, in da bodo vselej poskušali kar najbolj povečati svojo korist in kar najbolj zmanjšati stroške vsake situacije. Njeni kritiki pa so ugotovili, da človeška bitja ne delujejo vedno sebi v prid, celo če vedo, kaj to je, saj se ljudje ne obnašamo zgolj racionalno, temveč predvsem čustveno (Salecl, 2010, str. 12). Po Freudovem odkritju nezavednega to vpliva na naše vedenje, čustva, misli in način vstopanja v medosebne odnose. Tudi kadar mislimo, da razpolagamo z informacijami, potrebnimi za najboljšo izbiro, ki je na voljo, bodo na našo odločitev močno vplivali zunanji dejavniki, denimo drugi ljudje, ali notranji dejavniki. Čas v katerem živimo, obvladuje nepotrpežljivi kapital. Pritisku po obvladovanju slehernega tveganja in po maksimiziranju donosov niso izpostavljene samo korporacije in finančne službe, temveč nas ti pritiski vse spodbujajo, naj delujemo kot korporacije: izdelamo naj si življenjski načrt ciljev, izvajamo dolgoročne naložbe, smo fleksibilni, preoblikujemo podjetje našega življenja in sprejemamo tveganja, ki so nujna za zvišanje dobička (Salecl, 2010, str. 12).

Neločljivo smo povezani z drugimi ljudmi in brez socialnega okolja ne moremo normalno delovati. Zato je pri organiziranju dela in strukture podjetij veliko vlogo potrebno nameniti prav ljudem, saj smo ljudje tisti dejavnik v podjetju, od katerega je odvisno prav vse. Vlaganje v ljudi je pomembna naložba vsakega podjetja za njegovo prihodnost. Ni pomembno zgolj preživetje, temveč tudi kvaliteta življenja. Če hoče biti podjetje v današnjih dneh uspešno, mora biti drugačno in neposnemljivo. Drugačnost podjetja pa predstavljajo ljudje, ki so v njem zaposleni. Sposobni in zadovoljni zaposleni so ena izmed glavnih konkurenčnih prednosti podjetja (Šraj, 2005, str. 3). Pripravljenost za delo zaposlenih v podjetjih je povezana s počutjem teh zaposlenih v podjetju in z njihovim vedenjem. Z ugotavljanjem stališč, ki jih imajo zaposleni, lahko iščemo tudi možnosti za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih pri delu (Zupan, 2001, str. 105). Pri ugotavljanju dobre klime in zadovoljstva moramo upoštevati, da sta zadovoljstvo in nezadovoljstvo z delom dve ločeni dimenziji (Šraj, 2005, str. 10). Včasih so zadovoljstvo

obravnavali kot enodimenzionalen pojav na lestvici, ki jo na eni strani opredeljuje popolno zadovoljstvo in na drugi popolno nezadovoljstvo in s tega vidika naj bi bili zaposleni bodisi bolj bodisi manj zadovoljni z delom.

Za podjetje je zelo pomembno, da v njem vlada takšno ozračje, da je stimulatивно za delo in prinaša pozitivne učinke na vseh področjih njegovega delovanja. Vodje zelo vplivajo na zaposlene in so odgovorni tudi za vzdušje v podjetju. Turner je prepričan (2004, str. 45), da bi moralo biti vodstvo odgovorno predvsem za to, da zaposleni opravijo svoje delo, ker si ga želijo, in ne, ker ga morajo. To pomeni, da strategijo podjetja sprejemajo vsi zaposleni za svojo. Ljudje, ki skupaj delajo in se med seboj dobro ujemajo, bodo namreč dosegali dobre rezultate, njihova storilnost bo višja, predvsem pa bodo zvesti podjetju, verjeli bodo vanj in si želeli biti še uspešnejši. Zadovoljni zaposleni dvigujejo ugled podjetja, prinašajo pozitivno poslovanje in dobiček (Adizes, 1996, str. 268). Organizacijska klima je kot ozračje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na vedenje ljudi in uporabo njihovih zmožnosti (Lipičnik, 1998, str. 74). Zato je za vodje pomembno, da klimo v podjetju poznajo oziroma jo izmerijo ter da na podlagi teh ugotovitev pripravijo načrt za spremembe in nato spremenijo organizacijsko klimo.

Namen in cilj magistrskega dela. Osnovni namen magistrske naloge je na podlagi rezultatov, pridobljenih iz izpolnjenih vprašalnikov za merjenje organizacijske klime, analizirati stanje organizacijske klime na Institutu »Jožef Stefan« (v nadaljevanju: IJS), po analizi rezultatov pa pridobiti podrobnejši vpogled na dimenzije, pri katerih bodo vrednosti rezultatov nizke, in na podlagi tega predlagati izboljšave na IJS. Največjo odgovornost in možnost spreminjanja organizacijske klime imajo v podjetju vodilni, saj so ti s svojim vedenjem zgled zaposlenim in v največji meri oblikujejo organizacijsko klimo. Prav zato bodo lahko predlogi izboljšav omogočili vodstvu IJS izboljšavo organizacijske klime, predvsem tistih dimenzij z nizkimi ocenami. Temeljni cilj dela je torej odgovoriti na vprašanja, katere so tiste dimenzije organizacijske klime, ki za IJS pomenijo prednost, in katere so tiste, ki bodo ocenjene nizko in pomenijo za IJS izziv. Na podlagi teh ugotovitev in odgovorov bom lahko izpolnila namen svojega magistrskega dela in podala predloge izboljšav organizacijske klime.

Metode dela. V teoretičnem delu magistrskega dela sem uporabila predvsem analizo strokovne literature domačih in tujih avtorjev, virov, prispevkov in člankov s področja organizacijske klime in spoznanj o obravnavani temi. Hkrati z analizo sem v tem delu uporabila tudi metodo dokumentiranja, deskripcije, klasifikacije ter komparativno metodo, s katero sem različna dognanja raznih avtorjev primerjala med seboj.

V empiričnem delu magistrskega dela, ki se nanaša na konkreten primer IJS in zaposlenih v njem, sem uporabila metodo anketiranja, pri čemer sem – kot klasičen način raziskovanja organizacijske klime v podjetjih – uporabila vprašalnik, ki se uporablja pri merjenju organizacijske klime v projektu SiOK. Dobljene rezultate sem statistično obdelala in naredila analize. Pripravila sem analizo za celoten institut ter analize za vsako organizacijsko enoto

posebej in analize po demografskih skupinah: spolu, starosti, stopnji izobrazbe, nivoju na institutu in letih zaposlitve na IJS. Po narejenih analizah sem še z metodo intervjuja, s katero sem po ugotovitvah stanja dobila še bolj podroben uvid v organizacijsko klimo instituta predvsem na dimenzije, ki so nizko ocenjene, lažje pripravila boljše predloge za izboljšavo klime. Predloge sem naredila tako za celoten institut kakor tudi za vsako posamezno skupino, za katero sem naredila analizo.

Zasnova dela. Tematiko magistrskega dela bom predstavila v petih sklopih, ki jim bo sledilo še poglavje literature in virov. V prvem delu bom opredelila organizacijsko klimo ter v grobem tudi organizacijsko kulturo in zadovoljstvo zaposlenih. Predstavila bom vsako posebej, njihove sorodne pojme in povezavo med njimi. Poudarek bo na predstavitvi kako občutek pripadnosti podjetju vpliva na organizacijsko klimo in na vprašanju, zakaj je organizacijska klima pomembna pri uspešnosti podjetja in kako vpliva na njegovo konkurenčnost. To poglavje bo vsebovalo tudi podroben opis dejavnikov organizacijske klime s pomočjo različnih klasifikacij. Institut »Jožef Stefan« bom v drugem delu podrobno predstavila in opisala njegov razvoj, organizacijsko strukturo, njegovo strategijo in posebnosti v delovanju glede na ostala podjetja. Tretji del bo namenjen raziskavi organizacijske klime na IJS. Opredeljena bo raziskava, oblikovanje vprašalnika, predstavljena izvedba raziskave, statistična obdelava podatkov in pregled analize tako instituta kot analiz vsake organizacijske enote in demografske skupine. Po predstavitvi analiz bo opisan še postopek intervjujev zaposlenih, ki bodo poglobili uvid v stanje na področju klime na institutu. Pomembnejše ugotovitve in predlogi izboljšav tako za posamezne skupine kot za celotni institut bodo podani v četrtem delu. Peti del je namenjen sklepu, ki se bo navezoval na vsa prejšnja poglavja, torej na teoretična izhodišča, rezultate raziskav in podanih možnih izboljšav na institut.

1 ORGANIZACIJSKA KLIMA

Podjetja se med seboj razlikujejo po strukturi, hkrati pa se razlikujejo tudi po tem, kakšna stališča, zaznave in vedenja zbuja v zaposlenih. Delovne razmere in individualne osebnosti v medsebojnem učinkovanju ustvarjajo klimo v podjetju, ki je pomembna tako za zaposlene kot za podjetje.

Organizacijska klima pomeni zaznave, kako zaposleni dojemamo podjetje in svoje možnosti ter pogoje dela v njem. Ko so zaznave skupne večjemu številu ljudi v podjetju, govorimo o organizacijski klimi (Neal, West & Petterson, 2000, str. 5). Ko bo klima v podjetju pozitivna in spodbudna, je velika verjetnost, da se bodo zaposleni v takšni klimi počutili bolj pripadni podjetju. To pomeni, da bo učinkovitost večja, zaposleni bodo ostali v podjetju, manj bo absentizma, zamujanja in zamenjave delovnih mest, vse to pa vodi tudi do večje uspešnosti podjetja.

Podjetja skušajo kar najbolje izkoristiti človekove zmogljivosti, kar jim prinaša ekonomsko korist. V ta namen poskušajo ustrezno urediti delo z ustvarjanjem ustreznih delovnih razmer,

urejanjem delovnih mest, opreme, orodij in drugih pripomočkov za delo. Z ureditvijo celotnega delovnega okolja morajo zagotoviti takšne delovne razmere, ki ustrezajo biološkim in fiziološkim potrebam delavcev (Becker & Steele, 1994, str. 47).

1.1 Opredelitev pojma organizacijska klima

Organizacijsko klimo lahko opišemo kot niz merljivih lastnosti delovnega okolja, ki jih neposredno ali posredno zaznajo tisti ljudje, ki živijo in delajo v tem okolju. Vključuje individualno vedenje, motivacijo, status, vloge ter skupinsko dinamiko in je pod vplivom čustev, vrednot, stališč, pričakovanj in aspiracij zaposlenih (Kavčič, 1991, str. 95). Vpliva na motivacijo in vedenje zaposlenih ter s tem posledično na delovanje podjetja. Zaposleni s svojim delom tvorijo in udeležujejo svoje podjetje, hkrati pa v njem ustvarijo določeno ozračje, ki ga določa in loči od drugih ter vpliva na vedenje ljudi. Ozračje v podjetju ali organizacijska klima je odvisna od stališč zaposlenih o lastnem delu, organiziranosti dela, nagradah, načinu vodenja, medsebojnih odnosih, počutju v podjetju ter interesih in željah zaposlenih glede njihovega dela, kariere in izobraževanja (Lipičnik, 1998, str. 74). Najbolj preprosto lahko rečemo, da je organizacijska klima skupno ime za način vedenja ljudi in zaznavanje medsebojnih odnosov. Klima vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost poslovanja. Bolj ko zaposleni čutijo pripadnost organizaciji ter so v njej cenjeni in spoštovani, bolj verjetno bodo prispevali k doseganju dobrih poslovnih rezultatov in tudi k osebnemu zadovoljstvu in razvoju.

Organizacijska klima je dinamičen sistem, zato nanjo vpliva skoraj vse, kar se pojavlja znotraj podjetja (Erjavšek, 2003, str. 2). Med pomembne vplive lahko uvrstimo: najvišje vodstvo podjetja, njegovo zgodovino in tradicijo, tehnologijo, vrsto storitev, stranke, pričakovanja v podjetju, informacijski sistem, delovne postopke, uporabo spodbud, organizacijo dela ter cilje in vrednote, ki se v podjetju poudarjajo. Vsako podjetje je integralni del družbene bitnosti, je osnovni vir dela in stalna možnost za posameznikovo rast. Podjetje brez ljudi je mrtvo, ljudi pa potrebujemo neko organizacijo. Osebo svobodo in ustvarjalnost preverjamo z bivanjem v organizaciji in svobodni smo toliko, kolikor se čutimo odgovorne. Tako posameznik kot organizacija sta živi tvorbi, ki skušata živeti, preživeti in rasti (Možina, 1992, str. 138).

Preučevanje človekovega vedenja je nehvaležno dejanje, saj vsi čutimo, da nekaj vemo o človeškem vedenju, se tudi sami vedemo na določen način in se nam zato zdi, da poznamo tudi druge ljudi. Vedenje drugih ocenjujemo na osnovi domnev kako bi se sami obnašali v določenih situacijah in ravno v tem je izvor napak, ker jih ocenjujemo po sebi. Velikokrat sploh ne vemo, zakaj delamo nekatere stvari ali zakaj ne opravimo nečesa, kar bi morali. Tu je na delu osem devetin racia, torej nezavedno, ki povzroči takšno vedenje, kot je to opredelil Freud (2009, str. 50). Zato je smiselno napor preučevanja usmeriti k ugotovitvi pravih vzrokov vedenja, ki izvirajo iz predhodnih dogodkov. Nekateri avtorji pojasnjujejo, da vsaka akcija pomeni odgovor na neko obliko dražljaja, obnašanje posameznika pa je odvisno od načina, kako ta dražljaj doživlja. Na vedenje vpliva cela vrsta dejavnikov, ki so odvisni od različnosti situacije in različnega izvora. Tako na vedenje vpliva kultura, socialno okolje, spomin, dedne lastnosti, stališča, interesi,

občutja, vrednote, izobraževanje, klima itd. Zaradi teh vplivov je vedenje posameznika različno in največkrat niti ne vemo za vzroke tega vedenja. Preučevanje klime zelo pomaga pri razumevanju razlik v vedenju zaposlenih v organizacijah.

Različni avtorji imajo svoje poglede in definicije organizacijske klime:

- Pod klimo razumemo tiste značilnosti, po kateri se podjetje loči od drugih, in vpliva na vedenje ljudi v njem (Gilmer, 1969, str. 60).
- Organizacijska klima je definirana kot zaznava dogodkov, postopkov, procedur in odnosov v podjetju (Schneider, 1990, str. 295).
- Organizacijska klima opisuje stanje podjetja ali njegovih delov. Je rezultat vedenja in počutja članov podjetja. Je temelj za interpretiranje situacije in rabi za vir pritiska na usmerjanje aktivnosti (Durbin v Možina, 1994, str. 146).
- Organizacijska kultura je vzorec temeljnih predpostavk, ki jih je kakšna skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je učila spopadati se s problemi eksterne adaptacije in interne integracije, to je vzorec, ki se je pokazal dovolj dober, da ga ocenjujemo kot veljavnega, zato nove člane učimo po tem vzorcu dojemati, misliti in čutiti te probleme (Kavčič v Možna, 1994, str. 177).
- V vsakem podjetju lahko govorimo o določenem vzdušju. Vzdušje je na eni strani posledica delovanja celote faktorjev v podjetju, po drugi strani pa vpliva na celoto dogajanj v njem. Vzdušje ima lahko pozitiven ali negativen vpliv na doseganje storilnosti in ciljev (Rus, 1994, str. 8).
- Organizacijska klima pomeni zaznavo, kako zaposleni dojemajo lastno podjetje in kako dojemajo svoje možnosti in pogoje dela (Neal et al., 2000, str. 5).
- Klimo ustvarjajo vsi zaposleni v podjetju, torej vsi skupaj in hkrati vsak posebej. V različnih podjetjih so zaposleni različni ljudje, ki ustvarjajo klime, ki se med seboj razlikujejo, zato v vsakem podjetju obstaja drugačna klima in prav to je tisto, kar prinaša izziv ali skrb, ko dobimo svojo prvo zaposlitev, ko menjamo službo ali ko ustvarjamo novo podjetje (Blažević, 2000, str. 2).
- Klima je vzdušje, ki prevladuje v določeni skupini, in je neločljivo povezano s strukturo in procesi, predvsem pa z ljudmi in z njihovimi osebnostnimi značilnostmi (sposobnostmi, temperamentom, značajem, vrednotami, stališčem in motivacijo) (Rus, 2004, str. 204).

Definicij organizacijske klime je še veliko več. Vse definicije imajo nek skupni imenovalec, le da je drugače zapisan. Stične točke in povzetek definicij lahko strnemo in zapišemo, da organizacijska klima predstavlja vse značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v podjetju in po katerih se podjetja med seboj razlikujejo, vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in s tem na uspešnost poslovanja podjetja. Zaposleni pričakujejo, da bodo za svoje delo prišli do primernih zaslužkov, da bodo imeli zagotovljeno ustrezno socialno in zdravstveno varnost ter da bodo delovali v prijetnem vzdušju. Za zaposlene je torej odlično tisto podjetje, ki v celoti uresničuje njihova pričakovanja in to bolje kot bi jih uresničevala druga podjetja (Turk, 2010, str. 32).

1.2 Organizacijska klima in uspešnost podjetja

Pri opredeljevanju poslovne uspešnosti imajo odločilno vlogo predvsem ljudje. Ko podjetje zaposli delavce, od njih pričakuje določeno vedenje glede na dodeljene naloge in delovno skupino, v katero jih vključi. Kljub temu je mogoče, da se bodo ljudje vedli drugače, kot so v podjetju pričakovali. Vedenje ljudi je odvisno od številnih dejavnikov, ki jih pri sprejemanju delavcev podjetje ne more predvideti. Podjetja morajo odkriti in razkriti dejavnike, ki pomembno vplivajo na njihovo uspešnost. Za preživetje podjetja je ključna njegova uspešnost, zato se vzrokom in spodbudam zanjo namenja veliko pozornosti. Organizacijska klima podjetja vsekakor vpliva na počutje in vedenje zaposlenih, zato je ena izmed spodbud uspešnosti. Zanimivo je, da si ugotovitve glede povezanosti organizacijske klime in uspešnosti niso povsem enotne.

Day in Bedeian (1991, str. 595) sta ugotovila, da se učinkovitost dejansko povezuje z organizacijsko klimo, da se osebnost zaposlenih povezuje z učinkovitostjo znotraj podjetja, ne pa tudi med podjetji. Zato sta predpostavila, da organizacijska klima skupaj z osebnostnimi lastnostmi vpliva na učinkovitost posameznika. Izkazalo se je, da je organizacijska klima dejansko pomembna determinanta učinkovitosti, saj so ob klimi, ki jo zaposleni dojemajo kot pozitivno, visoko delovno orientirani zaposleni veliko bolj učinkoviti kot nizko delovno orientirani zaposleni. Kangis in Williams (2000, str. 539) sta v svoji študiji primerjala visoko in nizko produktivnost podjetja glede na prevladujočo organizacijsko klimo in pri tem ugotovila, da so bolj učinkovita in uspešna podjetja dosegla dosledno višje rezultate pri merjenju organizacijske klime kot pa manj uspešna podjetja. Razlike so bile statistično pomembne, kar ponovno potrjuje ugotovitev, da je organizacijska klima močno povezana z učinkovitostjo posameznika in podjetja. Nasprotno pa Goleman, Boyatzis in Mckee (2002, str. 35) razlagajo, da klima sama po sebi ne določa poslovnih rezultatov, saj so ti posledica različnih kompleksnih dejavnikov, ki se pojavljajo v različnih časovnih obdobjih. Toda na podlagi analiz ugotavljajo, da klima vseeno lahko prispeva 20 do 30 % k celotnemu poslovnemu rezultatu. Menijo, da dobra delovna klima pomaga iz ljudi izvabiti najboljše, to pa se kasneje izrazi v dobrih poslovnih rezultatih.

Povzamemo lahko, da sta organizacijska klima in učinkovitost podjetja zelo povezani, saj organizacijska klima zajema skoraj vse vidike organizacijskega okolja, kjer zaposleni preživljajo veliko časa, njihovo počutje ter zaznave klime pa vplivajo na vedenje in učinkovitost, ki jo izkazujejo, zato lahko sklepamo, da so koristi dobre organizacijske klime za podjetje zelo pomembne.

1.3 Merjenje in spreminjanje organizacijske klime

Z merjenjem organizacijske klime pridobi vodstvo podjetja vpogled v mnenje oziroma prepričanje različnih skupin zaposlenih o njihovem delu, delovnem okolju, pogojih dela in o

samem podjetju. Na začetku so poskušali organizacijsko klimo ugotavljati s pomočjo preučevanja zgodb, simbolike, ritualov in ceremonialov. Potem so začeli uporabljati intervjuje in vprašalnike, na podlagi katerih so ocenjevali vrednote in pričakovanja zaposlenih. Drugod so ocenjevali podjetniško filozofijo, da bi tako dobili vpogled v pričakovanja in vrednote, ki jih podjetja javno poudarjajo, možno pa je tudi direktno proučevanje delavcev in njihove zaznave organizacijske klime. Organizacijsko klimo se lahko meri na različne načine. Glimer (1969, str. 76–77) opisuje tri glavne načine: merjenje z neformalnimi opisi, sistematično zbiranje opažanj ljudi znotraj podjetja ter ugotavljanje klime z vprašalniki. Pri proučevanju klime z vprašalniki je treba sistematično upoštevati določene korake. Po Lipičniku (1997, str. 235) so ti koraki: pripravljalna dela, sestava vprašalnika, zbiranje odgovorov, analiza odgovorov, predstavitev rezultatov in načrtovanje akcij.

Z merjenjem organizacijske klime vodstvo pridobi povratno informacijo, kako podjetje izpolnjuje potrebe in pričakovanja zaposlenih. Prav tako lahko ugotovi, kakšne in kje so potrebne spremembe ter na tej osnovi pripravi akcijski načrt za realizacijo določenih sprememb. Preučevanje organizacijske klime, s ciljem spreminjanja negativnih zaznavanj, je tudi dobro orodje za vodenje zaposlenih in s tem tudi podjetja kot celote. Lipičnik (1998, str. 76) poudarja, da je človeško doživljanje in vedenje rezultat usklajenega delovanja posameznika in situacije. Torej je doživljanje situacije osnovna postavka pri preučevanju klime v konkretni organizaciji.

Z merjenjem organizacijske klime podjetje ugotovi, ali je klima ugodna ali neugodna. V kolikor je klima ugodna in delo poteka nemoteno, ni potrebe po spremembi. Če pa podjetje naleti na neugodno klimo, jo je treba spremeniti. Spremeniti klimo pomeni spremeniti doživljanje določenih bistvenih situacij tako, da se pri delavcih izzove želeni način odzivanja, ki omogoča doseganje zastavljenih ciljev (Lipičnik, 1998, str. 95). To je zapleten in težak proces, saj se klime zaposleni sploh ne zavedajo, ker jo sprejemajo kot stvarnost. Poleg tega se morajo zaposleni spremenjeni klimi prilagoditi in jo dojeti. Proces priprave ljudi na spremenjene pogoje dela, na drugačno dožemanje pojavov in značilno vedenje se imenuje proces ustvarjanja klime (Lipičnik, 1998, str. 74–75).

Spreminjanje klime lahko poteka na več načinov (Lipičnik, 1998, str. 79). Najpogosteje se klima spreminja nekontrolirano, nenadzorovano kar sama od sebe, vendar ne tudi naključno. Spreminjanje klime je posledica različnih vplivov okolja podjetja. Takšna klima ni v skladu z željami vodstva in ovira doseganje zastavljenih ciljev. Drugi način je spreminjanje klime z navodili in dekreti, s katerimi skuša podjetje uravnati vedenje posameznikov v pozitivni smeri, vendar se je iz dosedanjih izkušenj ugotovilo, da takšni ukrepi ne dosežejo vedno želenega učinka. Kar nekaj dimenzij ni možno spreminjati s predpisi in ukrepi, še posebej ne tistih, kjer prihajajo do izraza odnosi med vodjem in delavci v podjetju. Tukaj se zahteva spreminjanje neposredno z delom, pojasnjevanjem, prepričevanjem, posnemanjem in dokazovanjem. Klima se lahko relativno hitro spremeni le, če ljudje verjamejo in zaupajo tistim, ki jim te akcije predlagajo in obljubljajo boljši jutri. Seveda s tem povzročajo pričakovanja, ki jih je treba tudi uresničiti, sicer pride do razočaranja, ki povzroča mnoge nezaželene reakcije (Lipičnik, 1998, str.

80). Največ odgovornosti za nastajanje, spreminjanje ter uspešno uvajanje organizacijske klime imajo torej vodje. Podjetje namreč ni le poslovni sistem, zato mora vodstvo pri svojem delu upoštevati tudi vidike, ki so določeni z medsebojnimi odnosi, komunikacijo in medsebojno povezanostjo vseh, ki delajo v podjetju.

Pomembna je ugotovitev, da so načrtne spremembe podjetja mogoče, da determinizem okolja ne pojasnjuje vseh razlik v podjetju in da se za številne spremembe povezujejo notranji in zunanji vzroki. Spremembe v tehnologiji, kot uvajanje nove tehnologije v proizvodnjo, položaj zaposlenih in delovna razmerja, strukture organizacije itd., so primeri, kjer se notranji in zunanji vzroki sprememb lahko povezujejo. Spremembe, do katerih pride v podjetju, se navadno začno v enem podsistemu, toda le redke so takšne, da ne izzovejo postopnih sprememb tudi na drugih podsistemih. To je dinamični vidik organizacijskih sprememb (Kavčič, 1991, str. 263).

Pri vseh zaposlenih, ne glede na pripravljenost, prej ali slej pride do nestrinjanja in razhajanja mnenj z vodilnimi. Pri uvajanju sprememb organizacijske klime moramo biti zato pazljivi, saj nikakor ne bi imelo učinka, če bi na osnovi pridobljenih informacij vprašalnikov kar navedli problem, ki se v organizaciji pojavlja. Marsikdo bi doživel celo odpor. Tako se raje z različnimi vajami in tehnikami zaposlene postopno vodi, da sami vidijo ovire, se jih zavedajo, jih skomunicirajo in nato poiščejo načine njihovega premoščanja (Ferjan, 2010, str. 19).

1.4 Dejavniki in klasifikacije organizacijske klime

Pri proučevanju klime v organizaciji je potrebno določiti dimenzije organizacijske klime oziroma kritične točke, ki se kažejo v vedenju ljudi in lahko vplivajo na pojave, ki nas zanimajo. Klima in njeni dejavniki so vedno navzoči v podjetju, zato jih ni treba iskati. Da bi ugotovili dejavnik posamezne organizacijske klime, ga moramo najprej določiti in šele nato ugotavljati, ali je ta dejavnik bistven za klimo ali ne. Tako recimo ne ugotavljamo ali imajo delavci v podjetju svoja stališča ali ne, lahko pa poskušamo ugotoviti, kakšna so ta stališča (Lipičnik, 1998, str. 75).

Dejavnikov klime je veliko in so zelo raznoliki, zato je težko določiti ostre meje med njimi. Pojavlja se tudi problem števila dejavnikov klime, ki bi bilo najbolj idealno za proučevanje in raziskovanje (Fey & Beamish, 2001, str. 857). Postavlja se vprašanje, kateri dejavniki bi najbolj natančno opisali klimo, ki vlada v nekem podjetju. Zaradi subjektivne narave klime, pri kateri gre za zaznave ljudi, obstaja velika raznolikost možnih dejavnikov. Dejavniki oziroma dimenzije organizacijske klime določajo organizacijsko klimo, jo oblikujejo in spreminjajo. Proučiti organizacijsko klimo pomeni ugotoviti njene značilne dimenzije. Katere so te glavne dimenzije, ki se izražajo v vedenju ljudi, so proučevali že številni avtorji. Klima izhaja iz domneve, po kateri je različna socialna okolja mogoče opisati z omejenim številom istih ali podobnih dimenzij klime v podjetju. Za vsako podjetje so značilne specifične oblike organizacijske prakse in procesov, zato je težko pričakovati identičen nabor dimenzij organizacijske klime. V tem smislu je vprašalnik, ki izhaja iz večjega števila dimenzij klime, vsebinsko dobra osnova za merjenje klime.

V nadaljevanju je predstavljenih več različnih klasifikacij dejavnikov organizacijske klime.

1.4.1 Klasifikacija devetih dejavnikov

Litwin in Stringer (1968, str. 187) sta sestavila vprašalnik, ki pomeni enega temeljnih poskusov opredelitve splošnih dejavnikov klime. Velja za enega najbolj znanih in največkrat uporabljenih instrumentov za merjenje organizacijske klime. Opredelila sta devet dejavnikov, ki precej natančno opredeljujejo organizacijsko klimo, in pri tem upoštevala tri interese vodstva: dejavniki omogočajo natančen opis situacije; dejavniki so povezani s specifično motivacijo in vedenjem, ki iz nje izhaja; in z njimi lahko merimo spremembe.

Tako so z upoštevanjem teh treh interesov nastali naslednji dejavniki:

- struktura in pritisk: predpisi in pravila o postopkih delovanja v podjetju, zaznavanje omejitev v situaciji, količina dosegljivih informacij in pritisk na vedenje zaposlenih;
- osebna odgovornost: vključevanje zaposlenih v odločanje, stopnjo avtonomije, ki jo imajo zaposleni pri organiziranju in opravljanju svojega dela;
- toplina: v skupini prevladujejo dobri odnosi med zaposlenimi, medsebojno zaupanje in sprejemanje sodelavcev, poudarek je na komunikaciji in občutku pripadnosti;
- podpora: zaznavanje zaposlenih v podjetju, da jih vodstvo podpira in spodbuja pri njihovem delu, da je uveljavljena vzajemna podpora vodstva in zaposlenih v skupnem stremljenju k ciljem podjetja;
- nagrade in kazni: kako vidijo zaposleni nagrade, kazni in pohvale kot pravično porazdeljene med posamezniki in koliko pomenijo pravične nagrade za opravljeno delo;
- konflikt in toleranca konfliktnosti: splošna drža do reševanja konfliktov, koliko se v podjetju prisluhne različnim mnenjem pri reševanju problemov, koliko je direktnega reševanja konfliktov;
- standardi storilnosti in pričakovanja: zaznavanje pomembnosti implicitnih in eksplicitnih ciljev in standardov uspešnosti;
- organizacijska identiteta in skupinska lojalnost: poudarjanje skupinskih ciljev, pripadanja podjetju in povezanosti z njim;
- tveganje: stopnja sprejemanja tveganja pri delu v organizaciji, koliko so ljudje pripravljeni sprejeti in se izpostavljati tveganju za napredek, oziroma, ali so bolj usmerjeni k varnemu načinu dela.

Raziskave njunih dejavnikov so kasneje pokazale, da so nekateri med njimi medsebojno močno povezani in nezanesljivi.

1.4.2 Klasifikacija šestih dejavnikov

Poznejša analiza zgoraj omenjenega vprašalnika, ki sta jo opravila Sims in Lafollette leta 1975, je namesto devetih izpostavila šest ključnih dimenzij, ki se toliko razlikujejo od tistih, ki sta jih opredelila Litwin in Stringer, da so dobile nova imena (Musek Lešnik, 2006):

- splošni čustveni ton do ljudi v podjetju: kako zaposleni zaznavajo svoje sodelavce in ostale ljudi v podjetju;
- splošni čustveni ton do managementa in podjetja kot celote: kako zaposleni zaznavajo management in podjetje;
- organizacijska politika in jasnost napredovanja: zaznavanje jasnosti politike napredovanja, možnosti za napredovanje in organizacijske strukture;
- delovni pritiski in standardi: zaznavanje pritiska na delo zaposlenih in poudarjanja visokih standardov uspešnosti s strani podjetja oziroma managementa;
- odprtost in komunikacija navzgor: zaznavanja stopnje odprtosti komunikacije med zaposlenimi in managementom, zaznavanje pripravljenosti nadrejenih, da sprejmejo ideje zaposlenih;
- tveganje in odločanje: zaznavanje stopnje tveganja, ki jo spodbuja podjetje, ter stopnje odgovornosti, ki jo ta zaupa zaposlenim pri odločanju.

Enotne opredelitve osnovnih dimenzij klime torej ni. Vsako podjetje se mora tako samo odločiti, katere dimenzije bo opazovalo, merilo in se jim v določenem trenutku bolj posvetilo.

1.4.3 Klasifikacija trinajstih dejavnikov

Vprašalnik s klasifikacijo trinajstih dimenzij je v začetku leta 2001 na pobudo nekaterih slovenskih podjetij pripravila skupina svetovalnih podjetij v Sloveniji pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije. Projekt raziskovanja in spremljanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah se imenuje Slovenska organizacijska klima (v nadaljevanju: SiOK). SiOK definira organizacijsko klimo kot zaznavo vseh tistih vidikov delovnega okolja, ki so članom podjetja psihološko smiselni. Referenčni okvir pri raziskovanju je torej podjetje kot celota. Z vprašalnikom se meri, kako zaposleni vidijo oziroma doživljajo vsak posamezni dejavnik, ne pa kakšen ta dejavnik je. Zadovoljstvo z delom sodi k naravnosti do dela in se definira kot želeno ali pozitivno čustveno stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela ali doživljanja in izkušenj pri delu. Pri zadovoljstvu govorimo o individualni reakciji na delovno okolje, pri klimi pa o skupni sliki organizacijskega okolja zaposlenih (SiOK).

Odnos do kakovosti. Ta dimenzija klime ugotavlja ali se zaposleni zavedajo, da so pomemben člen v verigi doseganja kakovosti storitev in izdelkov, ali se čutijo odgovorne za kakovost svojega dela in ali po svoji moči prispevajo k doseganju standardov kakovosti. Ugotavlja tudi, kako jasno ima podjetje zastavljene standarde in cilje kakovosti. Odnos do kakovosti je za

podjetje ne le konkurenčna prednost ampak vse bolj konkurenčna nujnost, saj trendi v svetu in zakonske zahteve določajo vse ostrejša kakovostne in ekološke kriterije. Za uspešno poslovanje podjetja je kakovost ključnega pomena (Rozman & Rusjan, 1995, str. 262). V nasprotnem primeru je konkurenčni položaj podjetja močno ogrožen, velikokrat pa tudi njegov nadaljnji obstoj (Cokins, 2006, str. 238). To je pomembno tako za posameznika kot za podjetje. Podjetje, ki hoče ostati konkurenčno, se ne sme ubadati samo s sedanjostjo, ampak predvsem s tistim, kar bo delalo jutri, da bo ostalo dejavno. Za uspešno obvladovanje sprememb je treba obvladovati kakovost poslovanja, kar pomeni, da je potrebno slediti razvoju, omogočati zaposlenim potrebno izobraževanje, upoštevati standarde, navodila, zakone in postopke. Podjetje se mora obnašati globalno, pripraviti mora nove vizije in strategije razvoja, pri tem pa si lahko pomaga tudi z različnimi mednarodnimi standardi za kakovost.

Vzpostavljen in definiran sistem kakovosti ima jasno opredeljene naloge in odgovornosti vsakega posameznika in vsake organizacijske enote znotraj podjetja. Učinkovito vodenje kakovosti lahko torej zagotovi znižanje stroškov poslovanja in doseganje višjih prodajnih cen s kakovostnejšimi proizvodi, vse to pa omogoča znatno povečanje konkurenčnosti podjetja (Rusjan, 1999, str. 267–269). Če želijo v podjetju doseči zastavljene cilje s pomočjo kakovosti, je potrebno zagotoviti tako tehnične, organizacijske kot človeške dejavnike, saj vse to vpliva na kakovost storitev in izdelkov. Zavedati se morajo, da se prava kakovost ustvarja samo takrat, ko vsak od zaposlenih opravlja svoje delo kot najbolje zna. Že prvič opraviti stvari pravilno, mora postati vsakdanja navada in najvažnejše od vsega. Namen vseh dejavnosti pri zagotavljanju kakovosti je pripraviti ljudi do tega, da bodo organizirano delali tako, kot bi že sami morali delati. Učinkovito realizacijo znanja je možno doseči le preko ljudi, kar pomeni, da so ljudje tisti, ki predstavljajo glavno konkurenčno prednost ali slabost podjetja (Kovač, Mayer & Jesenko, 2004, str. 89).

Inovativnost, iniciativnost. S to dimenzijo organizacijske klime ocenjujemo ozaveščenost zaposlenih o pomenu inovativnosti. Inovativno ravnanje lahko opredelimo kot vse posameznikove dejavnosti, ki lahko s svojimi učinki povzročajo pozitivne spremembe v okolju (Wunderer, 2002, str. 90). Inovacije in inovativnost niso samo stvar vodstva, ampak vseh zaposlenih v podjetju, zato naj bi predloge za izboljšanje dajali vsi. Naloga podjetja je motivirati ustvarjalnost vseh zaposlenih in spodbujati inovativnost, hkrati pa tudi zagotoviti ustrezno vrednotenje in filtriranje inovacij (Pšeničny, 2000, str. 132). Inovacija je praktična uporaba idej, da bi bolj učinkovito dosegli cilje sistema (Majaro, 1992, str. 6). Pri tej dimenziji se poskuša ugotoviti, če so zaposleni pripravljeni prevzemati tveganje za uveljavitev svojih pobud, kar je zelo odvisno od odnosa podjetja do napak med preizkušanjem novih načinov dela.

V podjetju se mora izoblikovati organizacijska klima, ki bo spodbujala kreativnost. Iniciativnost pri delu je skupaj s kreativnostjo zelo pomembna za spremembe in inovacije v podjetju kot tudi za reševanje problemov (Možina, 1994, str. 121). Za inovacije danes velja, da so v današnjem svetu burnih sprememb najpomembnejši dejavnik uspešnega poslovanja podjetja. Inovativno razmišljanje zaposlenih je nujno za napredek podjetja (Andrejčič et al., 1994, str. 31). Večje kot

so sposobnosti zaposlenih in inovativno ozračje v podjetju, večje so možnosti doseganja konkurenčne prednosti na trgu (Barney & Griffin, 1992, str. 282). Organizacije s pozitivno klimo spodbujajo posameznike, da njihove ideje napredujejo, tako da jih podpirajo in opogumljajo. Podjetja uporabljajo različne pristope vključevanja zaposlenih v proces nenehnih izboljšav, ki so lahko bolj ali manj formalizirani ter povezani s timskim delom ali vključevanjem posameznikov (Zupan, 2001, str. 78). Vendar lahko vodstvo velikokrat ustvari tudi klimo, ki je za inoviranje in iniciativnost negativna, in sicer s slabo komunikacijo, z omejitvami virov, z ukazi od zgoraj, s formalno birokracijo, z ustvarjanjem inferiorne kulture (zaposleni naj bi bili manj vredni v primerjavi z zunanjimi raziskovalci), z računovodskimi pravili, ki inovacij ne podpirajo. Zaradi tega zaposleni zapuščajo podjetje in zato je pomembno, da podjetje propagira inovativno razmišljanje zaposlenih (Barney & Griffin, 1992, str. 297). Podjetje, ki ne pospešuje svoje inovativnosti in ne usposablja zaposlenih s pravimi ustvarjalnimi pristopi, ne razvija ustvarjalnosti pri zaposlenih in se ne bo moglo soočiti s strateškimi izzivi, ki ga čakajo v poslovnem svetu (Berginc & Krč, 2001, str. 167).

Motivacija in zavzetost. V dimenziji motivacija in zavzetost se proučuje zavzetost zaposlenih za opravljanje dela in pripravljenost posameznika na dodaten napor, kadar je to pri delu potrebno oziroma se od njega zahteva. Ugotavlja se tudi, kako visoko so v organizaciji postavljene zahteve glede delovne uspešnosti, ali je dober delovni rezultat opažen in pohvaljen ter kako vodje cenijo dobro opravljeno delo. Motivacijo se lahko opredeli kot skup dejavnikov, ki povzročajo, da se ljudje vedejo oziroma delujejo v določeni smeri in usmerjajo energijo k postavljenemu cilju, ki je usklajen s človeškimi potrebami. Motivirano delovanje je torej usmerjeno delovanje (Koletnik, Kovač & Rozman, 1993, str. 236). Motivacija je povod za aktivnosti, s katerimi posameznik zadovoljuje svoje potrebe. Motivacija pomeni pripraviti zaposlene do tega, da si želijo narediti tisto, kar zahtevajo vodje od njih, in da to tudi naredijo. Učinkovite odločitve in sprejemanje vse večje odgovornosti je namreč mogoče pričakovati samo od izobraženih, usposobljenih in za delo vnetih ljudi (Johnson, 1999, str. 55). Motivirati zaposlene pomeni razumeti kaj jih žene in spodbuja k dobremu delu. Vodja, ki pozna tako imenovane mehanizme motivacije, lahko predvidi vedenje zaposlenih, ga usmerja in ustvarja priložnosti, da si zaposleni sami želijo delati ter učinkovito in samoiniciativno opravljajo naloge. Motivacija je torej problem usmerjanja energije k postavljenemu cilju (Lipovec, 1987, str. 109). Cilj, ki je povod delovne aktivnosti, mora biti usklajen s človekovimi potrebami, saj ljudje delujejo zaradi zadovoljevanja svojih potreb.

Motivacija oziroma motivacijski proces je izrazito individualna kategorija, zato je v podjetju poleg osnovnega sistema motiviranja potrebno oblikovati tudi individualne programe spodbud, ki upoštevajo želje, interese in potrebe vsakega posameznika (Možina, 1990, str. 18). Samo vodja, ki bo pri upravljanju človeških virov upošteval spoznanja o notranji motivaciji, lahko pričakuje, da bodo zaposleni sodelovali, sledili skupno oblikovanim ciljem in se v delovnem okolju dobro počutili.

Pripadnost organizaciji. Dimenzija pripadnost organizaciji odraža, kako posameznik doživlja svoje podjetje v okolju, kakšno mnenje ima o velikosti ugleda podjetja v tem okolju, ali je ponosen na to, da dela v takem podjetju in ali pozitivno govori o njem tudi izven delovnega okolja. Pojavi se tudi vprašanje, kako varna oziroma zagotovljena je zaposlitev v podjetju in ali bi bili zaposleni pripravljeni ostati, če bi prišlo do poslovnih težav in bi se zaradi tega znižale plače. Občutek pripadnosti podjetju je eden od pomembnih faktorjev, ki vplivajo na počutje ljudi v njem, torej tudi na klimo ter vedenje zaposlenih. Pripadnost organizaciji je namreč pomemben pojav, ki deluje kot vmesna spremenljivka med organizacijskimi pojavi. Nepripadni zaposleni so pasivni, ambivalentni, neopredeljeni, nezainteresirani, neustvarjalni in brez ambicij (Brajša, 1994, str. 32)

Ljudje se ne obnašamo racionalno, temveč predvsem čustveno. Pri delu z ljudmi v podjetju je treba upoštevati zlasti socialno komponento. Zaposleni, ki čutijo pripadnost podjetju z velikim veseljem delajo v njegov dobrobit (Rozman, 2000, str. 67). Človek je neločljivo povezan z drugimi. Brez socialnega okolja ne more funkcionirati. Trenutno vedenje kaže, da obstaja pet velikih področij, ki jih možgani nenehno spremljajo: status, gotovost, avtonomnost, pripadnost in pravičnost. Status na splošno kaže, kje smo na družbeni lestvici. Gotovost je potrebno razumeti, kako bo naša akcija vplivala na prihodnost. Avtonomnost je potreba ljudi, da sami nadzirajo lastno delo in okolje. Pripadnost je skoraj bazični princip. Ljudje se moramo počutiti pripadni. Če se počutimo tako, da pripadamo podjetju, toliko bolje zanj. Dojemanje pravičnosti – kako se svet odziva na naše akcije, delo, pobude, rezultate – je pomembna komponenta pri dojemanju posameznikove pozicije v socialnem okolju (Norčič, 2010, str. 46). Vidimo torej lahko, da so pojmi socialno okolje, pripadnost organizaciji in organizacijska klima medsebojno povezani.

Oblikovanje občutka pripadnosti in vključenosti za doseganje zastavljenih ciljev postaja tudi temeljna naloga vsakega vodje v podjetju. Pomembno je, da zaposleni v podjetju najdejo svoj smisel in jim uspe zadovoljiti svoje potrebe in želje. Zaposleni, ki se veselijo prihoda na delo in so ponosni, da delajo v svojem podjetju, mu bodo tudi v času poslovnih težav stali ob strani in mu pomagali, s tem pa si bo podjetje pridobilo tudi ugled v okolju (Zupan, 2001, str. 40). Končni cilj ustvarjanja pripadnosti je doseči stanje, ko bodo vsi zaposleni v podjetju, od najnižje organizacijske ravni, zavestno, torej brez prisile, prevzemali obveznosti in sprejemali zadolžitve v poslovnem procesu ter jih uresničevali kot svoje lastne, torej po svojih najboljših močeh (Gostiša, 2001, str. 12).

Notranji odnosi. Dimenzija notranji odnosi ugotavlja, kako posamezniki cenijo delo svojih sodelavcev in svoj odnos ter medsebojno zaupanje z drugimi zaposlenimi in vodstvom. Prav tako pa ugotavlja, če se konflikti rešujejo v skupno korist. Delo v podjetju zahteva danes koordinirano delo večjega števila zaposlenih. Medtem ko skupina poskuša uresničiti zadane naloge, se v njej oblikujejo določeni odnosi. Sodelovanje pa nastane, ko poskušajo zaposleni s skupnimi napor in medsebojno pomočjo doseči cilje, za katere so vsi enako zainteresirani. Sodelovanje temelji na zaupanju, odkritosti in zavzetosti za reševanje konfliktov (Možina, 2001, str. 23). Za podjetje lahko velja isto kot za učinkovite time, ki so se naučili, da čas, ki je potreben za spoznavanje

drug drugega in izgradnjo neprecenljivega socialnega kapitala na začetku projektov, vodi v odnos zaupanja, ki v nadaljevanju rezultira v visoki produktivnosti (Gruban, 2010). K temu lahko pripomorejo predvsem dobri vodje, ki so usmerjeni v ljudi, ki se vsak dan maksimalno posvečajo zaposlenim, njihovim težavam in dosežkom in ne le tehničnim vprašanjem dela.

Normalni notranji odnosi so odvisni od stopnje razvitosti demokracije, od delovne in kulturne ravni in od osebnosti posameznikov v podjetju. Zlasti pomembno je ustvarjati odnose sodelovanja v podjetju (Možina, 2001, str. 23). Dobro klimo ustvarja sodelovanje zaposlenih in vodstva, kjer je delo podrejenih cenjeno, kjer si medsebojno zaupajo ter konstruktivno rešujejo konflikte. Notranji oziroma medsebojni odnosi v podjetju so – glede na pomembnost za zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji – eden najpomembnejših dejavnikov za klimo v delovnem okolju (Florjančič & Paape, 20014, str. 202). Dobri odnosi so torej pogoj za osebno srečo in uspeh v mnogih poklicih. Uspešni odnosi z drugimi zaposlenimi lahko zelo olajšajo delo in pripomorejo k občutku uspešnosti. Lahko pa v podjetju prevlada tekmovalni odnos, ki je pogojen z nezaupanjem in govorjenjem o ljudeh za njihovimi hrbti. Če so odnosi med zaposlenimi negativni, se poraja napeto ozračje, nezadovoljstvo, konflikti in posledično nižja produktivnost (Tavčar, 2006, str. 14). Dobri osebni odnosi nastajajo v primerno oblikovani delovni skupini, ob spremljanju dogajanja med sodelavci in ob razreševanju napetosti, ki vsakodnevno nastajajo med ljudmi. Vsak posameznik je dolžan sprejeti odgovornost za odnose z ljudmi, s katerimi dela, je od njih odvisen ali so oni odvisni od njega (Drucker, 2001, str. 179).

Strokovna usposobljenost in učenje. Dimenzija strokovna usposobljenost in učenje ugotavlja, ali so v podjetju zaposleni ljudje, ki so usposobljeni za opravljanje svojega dela in razkriva dejstvo, ali jim podjetje nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela, ali se zaposleni učijo drug od drugega in če so pri usposabljanju upoštewane tudi njihove želje. V podjetju se morajo zavedati, da so izobraženi in usposobljeni zaposleni, ki so pripravljeni razvijati svoje sposobnosti in hkrati prispevati k njeni rasti, pomemben element, ki povečuje zadovoljstvo, gradi osebni razvoj ter posredno povečuje vrednost podjetja (Černetič, 1997, str. 197). Znanje je neomejena ekonomska dobrina, ki ustvarja naraščajoče donose za organizacijo (Rant, 2001, str. 347). Znanje je ključni dejavnik konkurenčnosti, zato mu uspešna podjetja namenijo veliko pozornosti in sredstev. Podjetja uporabljajo različne programe usposabljanja zaposlenih, poleg tega pa morajo zagotoviti prenos znanja med zaposlenimi.

Nenehne in nepričakovane spremembe so značilnosti današnjih podjetjih. Te spremembe se kažejo v novih proizvodih, v drugačnem načinu življenja in dela, v spremembi mišljenja ljudi in v njihovih vrednotah. Spremembe so včasih tako hitre, da znanje, ki ga imamo, lahko čez noč zastara ali pa nas celo ovira pri reagiranju na povsem novo situacijo. Vseživljenjsko učenje velja za predpostavko tako zaposlenih kot podjetja (Gorišek & Tratnik, 2003, str. 39). Spremembam lahko sledijo samo tisti ljudje, ki so sposobni svoje znanje kreativno uporabljati in ga nenehno obnavljati ter dopolnjevati. Podjetje, ki hoče takšne zaposlene, ki so se sposobni odzvati na spremembe, mora zaposlenim zagotoviti realno učenje ter najboljšo uporabo, obnavljanje in dopolnjevanje znanja. Nastanek informacijske družbe, eksplozija novega znanja in globalna

ekonomija s hudim konkurenčnim bojem pomenijo vse manjšo potrebo po neizobraženih zaposlenih. Danes je zaposleni strokovnjak na svojem področju dolžan misliti, ustvarjati in prispevati k večji kakovosti ter boljši konkurenčnosti podjetja. Kadar so vodje v dvomih, naj začnejo podpirati svoje zaposlene. Zaposleni bodo vračali podjetju tako, da bodo delali s srcem (Pegg, 1996, str. 62). Za tako delovanje je potrebna osebna svoboda. Zaposleni potrebujejo prostor in okolje, da lahko izrazijo lasten slog dela. Če jim podjetja, v katerih so zaposleni, tega ne omogočajo, slej ali prej odidejo drugam. Vodstvo se vedno bolj zaveda, da je stalno izobraževanje in usposabljanje delavcev eden od najboljših načinov ustvarjanja konkurenčne prednosti in borbe s konkurenco za naklonjenost in zaupanje porabnikov rezultatov njihovega dela. To spoznanje je rezultat velikih in hitrih sprememb v zunanjem in notranjem okolju današnjih podjetij, ki znanje, nenehne novosti in učenje novega postavljajo v ospredje ekonomskega razvoja. To velja tako za podjetja kot družbo v celoti (Bahtijević Šiber, 1999, str. 717).

Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev. V tej dimenziji se poskuša ugotoviti ali ima podjetje jasno oblikovano vizijo in poslanstvo, ali so cilji jasni, uresničljivi in realni ter jih zaposleni sprejemajo za svoje. Zastavlja se tudi vprašanje sodelovanja vseh zaposlenih pri postavljanju ciljev podjetja in ali imajo delovna mesta jasno zastavljene naloge in ključna področja delovanja.

Poslanstvo podjetja določa bistvo njegovega poslovanja, obravnava temeljna prepričanja in vrednost ter prihodnost poslovanja tako, da loči podjetje od vseh drugih. Poslanstvo določa razpoloženje, kulturo poslovanja in omogoča identifikacijo zaposlenih s podjetjem. Vizija podjetja je koncept nove in želene slike v prihodnosti, ki je še posebej pomembna in koristna za sporočanje vsem v podjetju, kaj bistvenega v njem naj bi se spremenilo (Dimovski, Panger & Žnidaršič, 2003, str. 92). Vizija je najidealnejša in zelo zaželena slika organizacije v prihodnosti (Pučko, 2006, str. 126). Njegov namen je prikazati uresničljive sanje na eni strani, po drugi strani pa mora motivirati zaposlene v podjetju, da se bodo trudili za uresničevanje teh sanj. Poleg vizije in poslanstva so tudi cilji za podjetje izrednega pomena, saj narekujejo smer delovanja in organizacijo samega dela. Cilji morajo biti jasno opredeljeni, da jim zaposleni lahko sledijo in so seznanjeni s tem, v kateri smeri naj delujejo, da bo njihova energija usmerjena na pravo, uspešno pot. Končni cilj, h kateremu podjetje teži, je dolgoročna konkurenčna prednost pred tekmeci v vseh dejavnostih (Mayer, 1994, str. 17–19). Če želimo, da cilji podjetja postanejo hkrati tudi cilji zaposlenih, jih je treba pritegniti k sodelovanju pri določanju ciljev. Z vizijo podjetja naj bi bili seznanjeni vsi zaposleni, od čistilke do direktorja, le tako bodo lahko ponosni na svoje podjetje in krepili občutek pripadnosti (Brečko, 2007, str. 38). Svoje znanje morajo zaposleni uporabljati za spreminjanje lastnega in utečenega načina razmišljanja ter obnašanja pri delu predvsem takrat, ko poznajo in sodelujejo pri postavljanju in uresničevanju ciljev, vizije in strategije ter verjamejo v uspeh (Rozman, 2003, str. 128–135).

Vodenje. V dimenziji vodenje se zrcalijo odnosi med zaposlenimi in njihovimi vodji. Pomembno je, kako so zaposleni samostojni pri opravljanju svojega dela in prevzemanju večje odgovornosti ter ali se vodje pogovarjajo z zaposlenimi o rezultatih dela, jih zadovoljivo

usmerjajo pri delu ali le sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo. Vodenje mora biti usklajen proces gibanja, usmerjanja skupine ljudi v določene smeri, (največkrat) povsem brez prisile (Kotter, 1988, str. 16). Vprašanje je, kako je opredeljen proces vodenja, kako so opredeljeni vodje, kakšni so načini vodenja in kakšna je njihova učinkovitost v podjetju. Vodenje je odgovorno, naporno ter ustvarjalno delo, ki je v sodobnem svetu nepogrešljivo. V procesu vodenja je veliko eksperimentiranja, izpostavljanja tveganju, obvladovanja nepredvidljivih situacij, kar pomeni, da morajo biti vodje v tem procesu vedno pripravljeni tudi na neuspeh. Vodenje lahko opredelimo kot vplivanje na obnašanje in delovanje posameznika ali skupine v podjetju in s tem na usmerjanje njihovega delovanja k postavljenim ciljem podjetja (Koletnik et al., 1993, str. 201). Vodenje se torej nanaša na ljudi, na vprašanje kako jih motivirati, usmerjati, vplivati nanje, da bi čim bolje opravili svoje naloge, s čim večjim zadovoljstvom ter s čim manj porabljene energije. Namen vodenja je oblikovati vedenje posameznika, skupine pri doseganju delovnih, organizacijskih ciljev. V okviru vodenja je treba upoštevati tudi informiranje, svetovanje, ocenjevanje in razvoj zaposlenih.

Vodenje je vplivanje na enega ali več ljudi z namenom, da bi spremenili svoja stališča in vedenje (Brajša, 1994, str. 78). Vodja vodi posameznika ali skupino. Ko vodi skupino, ima odnos z vsakim njenim članom. Vseh v skupini ne more obravnavati enako, saj se njihove izkušnje, pričakovanja in osebne lastnosti med seboj razlikujejo. Senzibilni vodja te razlike upošteva ter s tem poveča svojo učinkovitost, saj mora vodenje poleg človekovih aktivnosti puščati sledove tudi na njegovem zadovoljstvu in počutju (Možina, 1994, str. 7). Višje kot je vodja na hierarhični lestvici, bolj bi moral biti občutljiv na to, da zna spoštovati in sprejemati čustva drugih, hkrati pa se ne sme sramovati pokazati drugim, kaj čuti sam. Skrivanje lastnih čustev in površnost pri spoznavanju razpoloženskih stanj in čustvenih odzivov pri drugih, je glavni vzrok nesporazumov, zamer, pritiskov in nepotrebnih dodatnih stresov. Temeljni cilj vodenja je potemtakem učinkovito delo z ljudmi.

Na človekove odločitve mnogo bolj vplivajo čustva kot pa razumska spoznanja. Intuicija, pogum, kreativnost, volja, ki nas žene, da bi uresničili določeno vizijo in cilje, ki tako izrazito vplivajo na pomembne dosežke, so predvsem odraz čustvene inteligence in ne našega razuma (Goleman v Brečko, 2007, str. 24). Čustva in čustvena razpoloženja so za organizacijo enako pomembna, kot je gorivo za avto. Brez goriva ne pridemo nikamor. Veliko vodij se še vedno osredini le na sposobnosti in intelektualne zmogljivosti ljudi, ne da bi se zavedali, kako pomembno si je pridobiti tudi zaupanje in srce. Pozitivna čustva so vir energije, ki poganja podjetje naprej. V takšnem okolju, kjer vlada visoka stopnja čustvenega kapitala, imajo zaposleni močan občutek in odgovornost za doseganje ciljev organizacije (Brečko, 2007, str. 24). Tudi vodja se odziva čustveno in (kar je še pomembnejše, če želi voditi z navdušenjem) vselej nagovarja čustva zaposlenih. Najpomembnejše orodje in hkrati najučinkovitejši način oblikovanja in spreminjanja klime s strani vodje je osebni zgled, s katerim vodja prikaže želeni način ravnanja, pod pogojem, da je med njim in njegovimi sodelavci zgrajen sistem zaupanja (Cvetko, 2002, str. 19). Čustvena inteligenca se kaže v vseh aktivnostih vodenja. Vodja namreč na podlagi čustvenega odnosa do sebe, lastnega dela, sodelavcev in strank odločilno vpliva na

rezultate dela svoje skupine. Če želi vodja spodbujati čustveni kapital zaposlenih, mora začeti najprej pri sebi (Drucker, 1996, str. 75–79). Le če ima občutek lastne vrednosti, lahko uspešno in učinkovito sodeluje z zaposlenimi. Ljudem, s katerimi sodeluje, izkaže zaupanje v njihove sposobnosti. Zaposleni se namreč lahko učijo in dobro delajo, le motivirati jih je treba. Če vodja zaposlene spoštuje in spodbuja njihove prispevke, se zaposleni lahko identificirajo s podjetjem. Usklajenost vodenja povzroča ugodno socialno klimo in s tem zadovoljstvo med zaposlenimi, slaba usklajenost med vodilnimi v podjetju pa povzroča napake, posledica so spori in slaba klima.

Organiziranost. Ta dimenzija opredeljuje področje organiziranosti v podjetju. Raziskuje ali zaposleni razumejo svoje mesto v organizacijski shemi, ali imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje in ali zaposleni prevzemajo odgovornost za rezultate svojega dela. Dimenzija organiziranost se dotika tudi problema pravočasnosti sprejemanja odločitev vodij in vprašanja medsebojne uravnoveženosti pristojnosti ter odgovornosti na vseh nivojih v organizaciji. Organiziranost je zavestna človekova dejavnost povezovanja in usklajevanja proizvodno-storitvenih tvorcev za doseganje določenih ciljev, pri tem pa vzpostavljamo med tvorci in zunaj njih določene povezave in odnose, določamo organizacijske postopke in uporabljamo določena organizacijska sredstva (Ivanko, 1999, str. 106–108).

Lastniki podjetja dajejo skupno nalogo podjetja v izvedbo vodjem, ti pa dalje svoje naloge, dolžnosti, zadolžitve in odgovornosti prenesejo na podrejene, hkrati pa tudi moč oziroma oblast za izvedbo naloge (Koletnik et al., 1993, str. 308). Tako se ustvarjajo razmerja oziroma hierarhija v organizaciji. Dobra organiziranost omogoča podjetju da posluje na najuspešnejši možni način. Na drugi strani slaba organizacija in neoptimalna delitev dela pripeljeta podjetje v velike poslovne težave. Kadar struktura organizacije v podjetju ni ustrezna, se podjetje ne more pravočasno prilagoditi vse večjim zahtevam okolja. Togost organizacije lahko pomeni vzrok za njeno neučinkovitost (Ivanuš Bezjak, 2006, str. 30–31).

Notranje komuniciranje in informiranje. Pri tej dimenziji organizacijske klime se ugotavlja, ali se vodje in sodelavci pogovarjajo sproščeno, prijateljsko in enakopravno, ali so v podjetju redni delovni sestanki, ali dajejo nadrejeni dovolj informacij za dobro opravljanje dela, ali so te razumljive in koliko informacij o drugih enotah dobijo zaposleni. S komuniciranjem se izmenjujejo informacije, znanje in izkušnje med sodelujočimi osebami. Vendar obstaja razlika med notranjim komuniciranjem in informiranjem. Informiranje še ne pomeni komuniciranja (Gruban, 1999, str. 17). Medtem ko gre pri prvem zgolj za enosmerno posredovanje informacij, delegiranje z vrha, ki ne predvideva odziva, gre pri komuniciranju za aktivno udeležbo vseh udeleženi strani.

Cilj komunikacije je graditev medosebnih odnosov, ki krmilijo delo in uspešnost podjetja, zaposlenim pa pomaga razumeti poslovanje podjetja in spoznati, kako lahko pripomorejo k večjemu uspehu (Mihelič, 2001, str. 37). Zato je pomembna točnost oziroma čim manjša filtriranost komuniciranja v smeri od spodaj navzgor. Če ljudje na dnu hierarhične lestvice čutijo,

da njihova stališča prihajajo do vrha v nespremenjeni obliki, bodo tudi bolj upoštevali ukaze, ki prihajajo od vrha navzdol (Gruban, 2002, str. 82). Pomembno je, da so zaposleni seznanjeni z načrti, politiko, cilji podjetja. Na ta način podjetje doseže večjo pripadnost delu in motiviranosti zaposlenih. Prava komunikacija steče takrat, ko se ljudje počutijo varne in si medsebojno zaupajo, zato je bistvenega pomena za uspešno komuniciranje vzdrževanje dobrega ozračja v podjetju (Blanchard, 2000, str. 70). Potrebno je ustvariti ozračje medsebojnega zaupanja, občutek pripadnosti določeni skupini, predvsem pa vzpostaviti učinkovit sistem povratnih informacij. Zavedati se je treba, da uspešna komunikacija lahko poteka le v primeru podajanja povratnih informacij, ker s povratno informacijo najbolj pokažemo, kako je bilo sporočilo prejeta in razumljeno. Podjetja, v katerih tak način komuniciranja ni razvit, niso zmožna odpravljati napak in se na svojih napakah učiti (Lipičnik, 1997, str. 179).

Komunikacijo je treba voditi in usmerjati tako, da udeleženci začnejo pri sebi raziskovati tisto, kar je najbolj ključno, da to konstruktivno izrazijo ter da jih ostali resnično slišijo. Tako se začne ustvarjati stik na globljih ravneh, na ravneh ključnih potreb in vrednot. Uvedba dialoške komunikacije se v praksi izkaže kot osnova timskega in poslovnemu sodelovanju. Omogoča odprto komunikacijo, dobro sodelovanje, veliko motiviranost, kreativno delovanje, sinergične učinke (Kržišnik, 2010, str. 20). Pravzaprav omogoča vse, kar smo inteligentni posamezniki v sodelovanju drug z drugim sposobni ustvariti. Če obstaja dialog, ni nič več nemogoče, brez njega pa je nemogoče skoraj vse.

Razvoj kariere. Ta dimenzija proučuje, kako so zaposleni v organizaciji zadovoljni s svojim dosedanjim razvojem, ali vodilni poskrbijo za svoje naslednike in kako jasno so postavljeni kriteriji za napredovanje. Omogoča ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih z osebnim razvojem, z možnostjo napredovanja oziroma sistemom napredovanja, ki naj bi omogočal, da najboljši zasedejo najboljša mesta. Razvoj kariere zagotavlja, da so na voljo potrebna znanja, pomaga pridobiti in zadržati sposobne ljudi in jim zagotavlja osebno rast in razvoj. Pri načrtovanju kariere je potrebno uskladiti cilje podjetja in posameznika ter upoštevati pričakovanja obeh (Rozman, 1993, str. 199–200). Podjetje je zainteresirano za kariero vsakega posameznika, saj so človeške zmožnosti njen bistveni konkurenčni element: načrtno jih lahko oblikuje in spreminja z oblikovanim sistemom kariere. Delovne zahteve in sposobnosti zaposlenih se s časom spreminjajo, zato je smiselno kariere načrtovati. Kako razvijati in usklajevati osebno zgodbo z zgodbo poslovnega sistema in se skupaj trajnostno razvijati, je vprašanje, s katerim se zaposleni srečujejo ob načrtovanju osebne in poklicne poti. Ko je govora o razvijanju osebne vizije zaposlenih, gre za širši razpon razmišljanja. Brez jasne vizije podjetja, ki je ustrezno predstavljena vsem zaposlenim, posamezniki svoje osebne vizije ne morejo primerjati oziroma usklajevati z vizijo delovnega okolja, katerega sestavni del so. Če ne vemo, kdo smo in kaj želimo, bomo tavalili v temi. Težko bomo našli razloge za prizadevanja, za zavzeto delovanje, za trud in odrekanje (Godina Košir, 2006, str. 23). Ljudje so sicer zaskrbljeni zaradi terorističnih groženj oziroma novih virusov in okoljskih katastrof, njihove najhujše skrbi pa po navadi kljub vsemu veljajo lastni zasebni dobrobiti: službi, odnosom, denarju, položaju, ki ga imajo v družbi (Salecl, 2010, str. 11).

Delo ima osrednjo vlogo v življenju tistih posameznikov, ki delo prepoznavajo kot vir zadovoljevanja pomembnih osebnih potreb (Musek & Pečjak, 1993, str. 107–108). Za nekatere je delo garanje in muka, monotona in nesmiselna aktivnost, ki zadovoljuje le osnovne potrebe. Problematika vrednot in njihovega delovanja na vedenje ljudi je zelo kompleksna. Samo delo, ki ga razumemo kot možnost realizacije lastnih potreb in vrednot, je lahko vir resničnega zadovoljstva in notranje motivacije za delo. Na poklicno uspešnost posameznika poleg vrednot vpliva še vrsta drugih motivacijskih dejavnikov, sposobnosti, osebnih lastnosti, pa tudi številni dejavniki okolja (Torkar Flajnik, 2006, str. 64). Sistematičen razvoj karier omogoča določanje ključnih kompetenc zaposlenih, ki podjetju omogočajo doseganje večje konkurenčne prednosti, zaposlenim pa odkrivanje že izraženih sposobnosti in tistih, ki jih za doseganje ciljev še potrebujejo (Gorišek, 2001, str. 12). Posebno vlogo pri načrtovanju kariere v podjetju imajo vodje, saj so oni tisti, ki zastopajo razvojno pot podjetja, posameznikom naj bi pomagali oblikovati njihovo kariero, hkrati pa morajo skrbeti tudi za svojo.

Nagrajevanje. Ta dimenzija organizacijske klime ugotavlja, kakšno mnenje imajo zaposleni o ustreznosti sistema plač in o razmerju med plačami zaposlenih v podjetju, ki mora biti oblikovano tako, da pravično in stimulatивно nagraduje zaposlene glede na njihov prispevek k uresničevanju dogovorjenih standardov organizacije. S to dimenzijo se ugotavlja ali se uspešnost vrednoti po zastavljenih ciljih in standardih, ali zaposleni prejemajo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču, ali so razmerja med plačami v podjetju ustrezna, ali so ustrezno stimulirani tisti zaposleni, ki so bolj obremenjeni, in ali sledi ustrezna kazen oziroma graja za neuspešno opravljeno delo. Nagrajevanje predstavlja enega dejavnikov motiviranja. V podjetju se zavedajo, da ustrezen sistem nagrajevanja vodi k dobrim poslovnim rezultatom, višji produktivnosti in zadovoljstvu zaposlenih ter da je le tako podjetje sposobno zadržati ključne kadre, ki k razvoju in uspešnosti podjetja največ pripomorejo. Sistem nagrajevanja mora biti najprej podrejen zakonodaji v posamezni državi, po drugi strani pa mora izhajati iz strategije podjetja (Lipičnik, 1997, str. 510–512). Vključuje finančne nagrade in ugodnosti pri delu, pa tudi nefinančne nagrade kot so priznanja, pohvale za dosežke, osebni razvoj ter sistem nagrajevanja uspešnosti. Kriteriji za nagrajevanje morajo biti jasni, znani in merljivi.

Posebno pozornost je treba nameniti učinkom, ki jih ima sistem nagrajevanja na vedenje posameznikov kot tudi podjetja, zato se s tem dejavnikom meri, kako podjetje izpolnjuje pričakovanja zaposlenih glede nagrad za dobre rezultate. V pravem trenutku in na ustrezen način izrečena pohvala, priznanje ali nagrada za dobro opravljeno delo vsakemu zaposlenemu veliko pomeni in ga še dodatno spodbuja pri njegovem delu. Z vidika zaposlenih daje sistem nagrad, če je pravilno oblikovan, potrdilo o ustreznosti ali neustreznosti njihovega vedenja (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 191). Pohvale, priznanja in nagrade so učinkovito orodje vodenja, ker se z njimi nagradi takoj po dosežku, tako da je vez med nagrado in vedenjem zaposlenih jasna. Poleg tega so s pohvalami, priznanji in nagradami povezani razmeroma majhni stroški. Uporaba pohval, priznanj in nagrad je odvisna od dveh glavnih dejavnikov, od kulture podjetja in ustvarjalnosti tistih, ki jih uporabljajo oziroma oblikujejo posamezne programe. Pri uporabi nagrad in priznanj moramo paziti na več dejavnikov, če želimo, da bodo učinkovite. Če

zaposleni niso ustrezno nagrajeni za dobro opravljeno delo, sčasoma zavzetost za delo pade (Mihalič, 2006, str. 218). Nagraditi moramo tiste dosežke in vedenje, ki so pomembni za uspešno poslovanje podjetja. Zgraditi moramo kulturo uspešnosti, v kateri bo jasno, da so glavno merilo uspeha dosežki, ne pa zgolj prizadevanja zaposlenih. Nagrada ima največjo moč takrat, kadar odseva potrebe oziroma želje nagrajenca in je osebno darilo. Vsako podjetje mora zato razviti svoj način, s katerim nagrajevanje poveže s svojo kulturo, načinom dela in poslovnimi potrebami. Najboljša nagrada uspešnim je, da se jim omogoči uspešnost tudi v prihodnje (Zupan, 2001, str. 7).

Zadovoljstvo pri delu. Pri proučevanju dimenzij zadovoljstva pri delu je treba ugotoviti, v kolikšni meri so zaposleni zadovoljni s posameznimi motivatorji. Posamezni motivatorji so v različnih okoljih in v različnih obdobjih različno pomembni za različne ljudi. V vsakem podjetju je v posameznem obdobju treba ugotoviti kateri izmed motivacijskih dejavnikov delujejo in kakšna je njihova pomembnost. Na podlagi omenjenih ugotovitev je mogoče sprejeti ukrepe in angažirati osebe, da bo možna največja učinkovitost delovnega procesa v danih razmerah. Zadovoljstvo pri delu je tesno povezano z uspešnostjo pri delu, stopnja povezanosti pa je odvisna tako od zaposlenih kot od delovnega okolja. Posameznik je motiviran le tako, da se mu omogoči delo v okolju, kjer lahko zadovoljuje čim več potreb (Brečko, 2010, str. 56).

Zadovoljen delavec je mnogo bolj dovzeten za motiviranje, s katerim ga spodbujamo k delu, ni pa nujno, da je zadovoljen delavec tudi uspešen pri svojem delu. Za uspešnost je poleg motiviranosti potrebno zagotoviti še znanje in sposobnosti posameznika. Iz tega sledi, da je enako pomembno dajati pozornost znanju in sposobnostim kot motiviranosti zaposlenih. Ljudje raje govorimo o neuspešnosti kot posledici neustrezne motivacije, kot da priznamo svoje neznanje in nesposobnosti. Psihološke raziskave kažejo, da so bolj zadovoljni tisti ljudje, ki so izpostavljeni manjši izbiri (Salecl, 2010, str. 39). Razmerje med nezadovoljstvom in željo po večji uspešnosti je velikokrat najboljša motivacija za zaposlene. Vse je torej odvisno od delovnega okolja in prizadevanja ljudi. Podjetja lahko računajo na nadpovprečne delovne rezultate in zadovoljne delavce predvsem z vnašanjem motivacijskih dejavnikov v delovno okolje.

1.5 Opredelitev pojma organizacijska kultura

Med pojmi, ki so organizacijski klimi najbližji, je pojem organizacijska kultura. Videti je, da je organizacijska klima le ena globljih, najbolj razširjenih in najvplivnejših dimenzij organizacijske kulture. Wunderer (2002, str. 29) meni, da je pojem kulture podjetja izpeljan iz čisto splošne kulture neke družbe. Organizacijska kultura ima svoje dimenzije, na osnovi katerih prepoznamo kakšna je. Zajema širok spekter socialnih pojavov kot so (Habeck, Kroeger & Tream, 2000, str. 100): tipični načini oblačenja v podjetju, jezik, vedenje, prepričanja, vrednote, predpostavke, statusni simboli in avtoriteta, miti, obredi in svečanosti, načini upoštevanja ostalih in razdiralna vedenja. Vsako podjetje je instrument za doseganje smotrov in ciljev ter izid interesov notranjih in zunanjih udeležencev. Ti se odražajo v kulturi podjetja in kulturah okolij, kjer podjetje deluje,

zato je prepoznavanje kultur odločilno za učinkovito in uspešno delovanje vodstva in podjetij (Tavčar, 2000, str. 93).

Kultura je kolektivni fenomen, ki želi ustvariti nek skupen sklad odgovorov, sistem vrednot in kulturnih oblik, da bi si tako lahko zagotovili preživetje. Podjetje je kulturni sistem, saj svojim članom daje identiteto, jo nadzira in vrednoti (Merslavič, 1998, str. 634). Organizacijska kultura je vzorec skupnih temeljnih predpostavk, ki jih je skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je učila spopadanja s problemi prilagajanja okolju in doseganja notranje povezanosti. Kultura je globlja raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupni zaposlenim in delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni način percepcije samega sebe in svojega okolja. Te predpostavke in prepričanja so odgovori na skupinske probleme preživetja v zunanjem okolju in na probleme notranje organizacije. Organizacijska kultura je sistem skupnih prepričanj in vrednot, ki se razvije znotraj podjetja in vodi obnašanje njenih članov (Schermerhorn & Chappell, 2000, str. 139).

Človekova prepričanja, lastnosti in razmišljanja so tisto, kar najbolj opazno oblikuje organizacijsko kulturo (Turner, 2004, str. 26). Organizacijska kultura je tudi sistem delovanja, ki je nastal na osnovi uspešnih soočenj s krizami in reševanjem problemov v preteklosti, in je sprejet kot nekakšno zagotovilo za preživetje tudi v prihodnosti. Uporabna je za zmanjševanje strahu in napetosti, ki ju doživljamo, ko se soočamo s spoznavno negotovostjo in informacijsko preobremenjenostjo. Vlaganje v ljudi je pomembna naložba za prihodnost podjetja. Ni pomembno zgolj preživetje, temveč tudi kvaliteta življenja podjetja. Percepcije in vedenjski obrazci zaposlenih so namreč zgrajeni na trajnih predpostavkah, ki so samoumevne in so do zdaj prinašale uspeh. V večini primerov se vodstvo ter predpostavk niti ne zaveda, ker so tako globoko vsajene v zavest zaposlenih, da so praktično nevidne. Zato so nove strategije, ki izhajajo iz drugačnih predpostavk, pogosto neuresničljive.

Ključna dejavnika oblikovanja in spreminjanja kulture sta skupinsko učenje in skupna zgodovina in tudi razvoj skupnega jezika ter konceptualnih kategorij (Mesner-Andlošek, 1995, str. 70). Velik vpliv na kulturo ima tudi vodstvo kot osnovni vir vrednot in verovanj, ki zaposlenim pomagajo pri reševanju problemov notranje integracije in zunanjega prilagajanja. Ravno na podlagi reševanja teh problemov se oblikuje kultura. Če vodstvo nekaj predlaga in to deluje, postane njegova kulturna predpostavka vseh zaposlenih (Križman, 2002, str. 16).

Po Johnson in Scholes (v Wood, 2001, str. 78) sestavljajo kulturno mrežo naslednji elementi organizacijske kulture:

- rutine in rituali: rituali so načrtovane in namerne aktivnosti, ki se izvajajo na osnovi smernic in tvorijo vsakodnevne navade podjetja; v normalnih razmerah rutine omogočajo tekoče delo in operacije v podjetju, rituali se v podjetju uporabljajo za utrjevanje rutin;

- zgodbe: predstavljajo zgodovino organizacije ter najpomembnejše dogodke in ljudi v preteklosti; skozi zgodbe so predstavljeni junaki in odpadniki, kar je ključni element za oblikovanje sprejemljivega vedenja v podjetju;
- simboli: predstavljajo veliko različnih vidikov podjetja in vlogo posameznika v njej; simboli vključujejo nazive, velikost pisarne, službeni avtomobil, plačilno lestvico in druge dejavnike, ki ponazarjajo posameznikov položaj;
- strukture moči: strukture moči v podjetju se razvijejo skozi čas in jih sestavljajo posamezniki z močjo, ki delijo niz skupnih prepričanj in vrednost, ki oblikujejo njihov način dela;
- organizacijska struktura: izvor moči v podjetju določa odnose in osnovne povezave med centri moči in kontrole; hkrati pa znotraj formalne organizacijske strukture obstajajo še neformalne strukture in povezave, ki so za kulturo podjetja enako pomembne;
- kontrolni sistemi: določajo sistem nadzora, meritev in nagrajevanja v podjetju; obstajajo različni načini nadzora in merjenja učinkovitosti in na osnovi tega se v podjetju oblikujejo sistemi nagrajevanja.

Različni raziskovalci pojem organizacijske kulture opredeljujejo različno, na kar vpliva njihovo videnje vloge kulture v podjetju. Na področju raziskovanja in proučevanja kulture je zelo pomemben avtor E. H. Schein, ki organizacijsko kulturo razlaga kot vzorec temeljnih dvomov, ki jih je kakšna skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je učila spopadati s problemi eksterne adaptacije in interne integracije, vzorec, ki se je pokazal kot dovolj dober, da ga ocenjujejo kot dovolj velikega, zato nove člane učijo po tem vzorcu dojemati, misliti in čutiti te probleme (1992, str. 177). Po Webstrovu (v Vračon-Tratar & Snoj, 2002, str. 46) je organizacijska klima skupek nepisanih pravil, vzorcev skupnih vrednot in prepričanj, ki so v pomoč posameznikom, da razumejo delovanje podjetja in da zagotavljajo norme obnašanja v njem. Hofstede (v Merslavič, 1998, str. 636) organizacijsko kulturo definira kot kolektivno programiranje mišljenj, ki člane ene organizacije razlikuje od članov druge organizacije. Pojem je bil prevzet v poslovno ekonomijo iz antropologije in sociologije. Podjetje sestavljajo zaposleni, ki imajo različne interese, navade, obnašanja, prepričanja in hotenja, ki praviloma niso usklajena med seboj. Prav tako niso usklajeni s cilji podjetja. Za uspešno delovanje podjetja pa so bistveni prav odnosi med zaposlenimi znotraj podjetja (Kovač, Mayer & Jesenko, 204, str. 107–108).

Organizacijska kultura zahteva resen pristop, saj je le tako mogoče vodilnim v podjetju pomagati pri prepoznavanju, da kulturne predpostavke dominirajo nad odločitvami vodilnih o strategiji, strukturi ter sistemih in ne le pri stilu vodenja ter zaposlenih (Banner & Gagne, 1995, str. 369). Vsekakor je organizacijska kultura nekaj, kar predstavlja posebno pozicijo posameznega podjetja, ki je pozitivno ali negativno vrednoteno in se nanaša tako na lastno preteklost kot na odnos do okolja. Kultura podjetja je izredno pomembna za učinkovitost njegovega delovanja. Vsak posameznik je drugačen, vsak ima lastna pričakovanja, prepričanja in zmožnosti. Velike svetovne družbe lahko vključujejo na ducate narodnosti in ljudi z najrazličnejšimi izkušnjami in predznanjem. Kultura podjetja zagotavlja skupen medij in jezik, ki ljudem omogoča, da se sporazumevajo, timsko delajo in opravljajo naloge. Zagotavlja pravila odzivanja na negotovost.

1.6 Opredelitev pojma zadovoljstvo pri delu

Zaposleni so pomemben del in bogastvo vsakega podjetja. Razvoj podjetja je odvisen od ravnanja ljudi, zato je pomembno, da je vsak posameznik pri svojem delu zadovoljen. Zadovoljstvo zaposlenih zato lahko opredelimo kot občutek, ki preveva posameznika, na osnovi katerega se rad vrača na delo in med sodelavce, se veseli novih izzivov, se dobro počuti pri opravljanju dela. Zadovoljstvo pri delu so torej občutki in mnenja ljudi o delu, ki ga opravljajo (Rozman, 2000, str. 66). Zaposleni so z delom lahko zelo zadovoljni in si želijo obdržati delovno mesto ali pa so s svojim delom izredno nezadovoljni. Gilmer (1969, str. 261) zadovoljstvo opredeljuje kot odraz številnih stališč zaposlenih do lastnega dela in z njim povezanih dejavnikov ter do življenja na sploh. Zadovoljstvo pri delu je prijeten občutek, ki ga posameznik zaznava na temelju izpolnitve njegovih pričakovanj, ki so povezana z delom, in sicer z vidika vrednosti (kar si posameznik prizadeva doseči), z vidika pomembnosti (pomen posameznih vrednost za posameznika) in z vidika zaznavanja (kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednostmi) (Hollenbeck & Wriht, 1994, str. 176). Nezadovoljstvo zaposlenih pri delu povzroča demotiviranost, odsotnost z dela, zamujanje na delo, manjše prizadevanje pri delu ter odpoved delovnega razmerja, kar pomeni odhod tistih zaposlenih, ki k razvoju podjetja prispevajo največ. Zato morajo podjetja stalno vzdrževati visoko stopnjo zadovoljstva zaposlenih, čeprav včasih v škodo drugih rezultatov (Treven, 1998, str. 131).

Zadovoljstvo zaposlenih je kompleksen pojem, ki vsebuje različne elemente poslovnega življenja, oziroma je skupek pozitivnih in negativnih občutkov, ki jih ljudje doživljajo pri delu (Možina, 2001, str. 4). Zadovoljni in lojalni zaposleni pomenijo kakovostne storitve, dobro opravljena storitev vedno pomeni dober rezultat. Vsa podjetja težijo k sprejemanju čim boljših kandidatov, ki bodo začutili povezanost z njim, prispevali svoj delček k uspešnosti in seveda dolgo ostali med zaposlenimi v podjetju. Zaposleni, ki imajo veselje do določena dela, so tako bistveno bolj motivirani in zadovoljni s seboj in s podjetjem (Lampe, 2005, str. 67). Toda zadovoljstvo posameznika ni statično in se neprestano spreminja, zato morajo v podjetjih težiti k čim večji stopnji motiviranosti zaposlenih (Lipičnik, 1997, str. 154). Rozman (2000, str. 67) pa meni, da zadovoljstvo ne vpliva posebej močno na delovne rezultate in omenja mnenja nekaterih drugih avtorjev, ki verjamemo v obratno povezavo, da rezultati vplivajo na posameznikovo zadovoljstvo.

1.7 Primerjava pojmov organizacijska klima, kultura in zadovoljstvo zaposlenih

Pojmi organizacijska klima, organizacijska kultura in zadovoljstvo zaposlenih se v literaturi mnogokrat pojavljajo skupaj, pogosto pa se tudi zgodi, da ljudje ne razlikujejo med njimi. Medsebojni vplivi pojmov organizacijska klima, organizacijska kultura in zadovoljstvo zaposlenih so proučevali Kopelman, Brief in Guzz (Schneider, 1990, str. 282–318). Ugotovili so, da organizacijska kultura vpliva na ravnanje z ljudmi pri delu, v nadaljevanju pa ravnanje z

ljudmi pri delu vpliva na organizacijsko klimo, kar se na koncu odraža v zadovoljstvu zaposlenih.

Klima temelji na skupnih zaznavah, medtem ko kultura temelji na skupnih domnevah, pravi Ashfort (Ashkanasy, Wilderom & Peterson, 2000, str. 4). Lahko rečemo, da organizacijska klima predstavlja vidni vidik življenja in dela vsakega podjetja, organizacijska kultura pa predstavlja njen skriti pojasnjevalni okvir (Gorišek & Tratnik, 2003, str. 17). Pojem organizacijske klime je pogosto zamenjan z organizacijsko kulturo, in ju klub temu, da imata pojma marsikaj skupnega, ne moremo enačiti. Pojem kulture je globlji, klima pa naj bi bila odsev kulture (Konrad, 1987, str. 106). Osnovna razlika med organizacijsko kulturo in klimo je v viru nastanka. Klima izhaja iz psihologije, pojem organizacijske kulture pa je nastal kot področje preučevanja v kulturni antropologiji. Stična točka obeh pojmov je v tem, da oba poskušata razlagati določenost človeškega vedenja v podjetju in se zanimata za posledice vplivov organizacije na vedenje njegovih zaposlenih.

Glavne razlike organizacijske klime in kulture so: pojem klime je bolj analitičen, usmerjen v opisovanje sedanjega stanja in izkoriščanje kvantitativnih metodologij raziskovanja kot so vprašalniki. Bistveno razlikovanje med organizacijsko klimo in kulturo je pogojeno že z zgodovinsko predpostavko izvora. Kulturo sestavljajo spoznanja iz preteklosti ali pa so privzgojena, klima pa je odraz počutja zaposlenih, njihovega psihološkega stanja in ozračja določene organizacije. Torej je kultura del klime, saj navade, nazori, vrednote, norme, simboli in celo tradicija vplivajo na vedenje zaposlenih v določeni organizaciji. Tako organizacijska klima kot organizacijska kultura se ukvarjata z osebnimi doživljaji objektivnih vidikov v podjetju (Možina et al., 1998, str. 191). Obe vplivata na vedenje ljudi v podjetju in sta hkrati posledica tega obnašanja. Na ravni organizacije ne obstajata samo kot celota, temveč tudi na ravni njenih delov.

Schneider (1990, str. 303–304) je s primerjavo pojmov organizacijske klime in zadovoljstva ugotovil, da zadovoljstvo zaposlenih obravnava različne vidike dela kot so: varnost zaposlitve, višina plač in drugih denarnih nagrad, odnosi med sodelavci ter razmerja med delavci in njihovimi nadrejenimi. To pa je skladno z dimenzijami klime v organizaciji.

2 PREDSTAVITEV INSTITUTA »JOŽEF STEFAN«

Institut »Jožef Stefan« je raziskovalna organizacija, ki zaposluje 900 zaposlenih z zelo specifično izobrazbeno strukturo, hkrati pa je specifičen tudi sam institut, saj se njegov namen ustanovitve, poslanstvo in način delovanja zelo razlikujejo od večine podjetij v gospodarstvu. Vse podatke v poglavju Predstavitev IJS sem pridobila iz Letnega poročila IJS 2010 in s spletne strani instituta.

2.1 Kratka predstavitev in razvoj

Institut »Jožef Stefan« je bil ustanovljen 24. marca 1949, takrat še kot fizikalni institut. Znanstveno ga je utemeljil in organiziral njegov prvi direktor akademik prof. dr. Anton Peterlin. Ustanoviteljica instituta je bila Slovenska akademija znanosti in umetnosti. Ustanoviteljstvo se je leta 1970 preneslo na Univerzo v Ljubljani, leta 1992 je z zakonom postala ustanoviteljica Republika Slovenije, institut pa je dobil pravni status samostojnega javnega raziskovalnega zavoda. IJS je največji raziskovalni institut v Sloveniji in tudi edini, ki je multidisciplinaren. Institut je del slovenske kulturne identitete in njegovo ime se sliši po vsem svetu. Institut ima veliko vlogo pri nastajanju in razvoju slovenske naravoslovne in tehniške znanosti.

Poslanstvo instituta je v ustvarjanju, širjenju in prenosu znanja na področju naravoslovnih in tehničnih znanosti ter znanosti o življenju. Institut izvaja vrhunske raziskave in razvoj tehnologij kot so nanotehnologije, novi materiali, biotehnologije, tehnologije vodenja in proizvodnje, komunikacijske tehnologije, računalniške tehnologije in tehnologije znanja, okoljske tehnologije in reaktorske tehnologije.

Institut pridobiva sredstva za izvajanje dejavnosti konkurenčno, to je neposredno pri uporabnikih ali prek različnih domačih in tujih agencij.

2.2 Organizacijska struktura IJS in zaposleni

Vodstvo IJS se deli na ožje vodstvo, upravni odbor in znanstveni svet. Ožje vodstvo predstavlja direktor s pomočnikom in svetovalci, upravni odbor je sestavljen iz devetih predstavnikov, znanstveni svet pa iz petnajstih. Od ustanovitve je institut vodilo devet direktorjev. Organizacijska struktura IJS je razdeljena na Raziskovalne odseke, Centre ter Službe in podporne dejavnosti. Raziskovalni odseki so štirje: Fizika, Kemija in Biokemija, Elektronika in informacijske tehnologije ter Jedrska tehnika in energetika. Znotraj vsakega od odsekov je več oddelkov. Grafični prikaz je predstavljen v Prilogi 1.

Število zaposlenih na institutu variira. V prvih desetih letih od ustanovitve je število iz 7 zaposlenih naraslo na 335, v drugem desetletju delovanja instituta je z vmesnim variiranjem naraslo na 403, v tretjem je s trendom naraščanja v vsakem letu na koncu desetletja naraslo na 630, v četrtem na 895, v petem pa se je znižalo na 731. V zadnjem desetletju je bil trend zaposlovanja ponovno naraščajoči. Konec leta 2010 je institut dosegel rekordno število zaposlenih (929), kar jasno kaže na njegovo uspešnost v domačem in mednarodnem prostoru pri pridobivanju novih projektov. Večina raziskovalcev na IJS je zaposlena le za čas trajanja projekta, kar močno spodbuja konkurenčnost instituta. Porast zaposlenih je bilo zaznati le pri mladih raziskovalcih in podoktorskih sodelavcih, medtem ko je bil pri vseh drugih celo majhen upad.

Kakor samo delovanje je tudi izobrazbena struktura zaposlenih v raziskovalni organizaciji zelo specifična, saj ima večina zaposlenih vsaj visokošolsko izobrazbo, od katere jih ima slaba polovica doktorsko izobrazbo. Največja vrednost instituta so interdisciplinarno izobraženi in ambiciozni kadri.

3 RAZISKAVA ORGANIZACIJSKE KLIME NA IJS

Z raziskavo bom poskušala potrditi tezo, da so merjenje organizacijske klime, analiza pridobljenih rezultatov in predlagane spremembe lahko vodstvu na IJS podlaga za izboljšanje uspešnosti delovanja instituta. Cilj te raziskave je pripraviti predloge za izboljšanje stanja na področju organizacijske klime na IJS, ki jih bo lahko vodstvo IJS uporabilo v praksi. Osnova za sprejemanje ukrepov na področju ravnanja s človeškimi viri bo merjenje organizacijske klime. Namen raziskave je najprej ugotoviti, kakšno je stanje na področju organizacijske klime na IJS, ter po analizi rezultatov predlagati možne ukrepe vodstvu IJS, ki lahko na ta način uvede izboljšave.

3.1 Oblikovanje vprašalnika

Merjenja organizacijske klime sem se lotila z vprašalnikom kot enim izmed klasičnih orodij za merjenje organizacijske klime. Tak vprašalnik se uporablja tudi v okviru projekta SiOK. Vprašalnik meri dvanajst dimenzij organizacijske klime in kot trinajsto meri tudi zadovoljstvo posameznika z različnimi vidiki njegovega dela. Pri vsaki od dvanajstih dimenzij se ocenjuje pet trditev, pri zadovoljstvu pa se ocenjuje enajst trditev. Vsega skupaj je torej 71 trditev. Za izražanje svojega strinjanja oziroma nestrinjanja ter zadovoljstva oziroma nezadovoljstva s posameznimi trditvami imajo zaposleni na voljo petstopenjsko lestvico, s pomočjo katere določajo svoje gledanje na stanje na IJS. V vprašalniku so poleg teh 71 trditev še vprašanja, ki se nanašajo na demografske značilnosti anketirancev in sicer na spol, starost, izobrazbo, nivo in staž na IJS ter na oddelek, v katerem so zaposleni.

3.2 Izvedba raziskave

Anketne vprašalnice sem poslala vsem zaposlenim na IJS s pomočjo notranje pošte. Poleg vprašalnika je vsak zaposleni v kuverti dobil tudi pismo z obrazložitvijo, čemu je vprašalnik namenjen in kaj z raziskavo želim doseči. Vprašalnik in spremni dopis sta v Prilogi 2.

Zaposleni so imeli na voljo za odgovarjanje dva tedna, izpolnjene vprašalnice pa se je v zaprtih kuvertah zbiralo v tajništvu IJS. Vprašalnik so lahko zaradi interne pošte zaposleni oddajali povsem anonimno, kar je vplivalo na objektivnost rezultatov, saj so v tej raziskavi pomembni le skupni podatki in ne mnenja posameznikov. Ne preverja se za vsakega zaposlenega njegovo dojemanje z namenom preverjanja, kljub temu pa ima precej zaposlenih pomisleke o anonimnosti in posledično o resničnem prikazovanju svojih občutkov v vprašalniku. Nekateri

zaposleni zato najbrž niso odgovarjali na vprašalnik, nekateri pa niso prikazali vseh svojih podatkov v tistem delu vprašalnika, ki je namenjen zbiranju teh podatkov. Razdeljenih je bilo 900 vprašalnikov, vrnjenih je bilo skupaj 411 vprašalnikov (45,67 %), od tega 404 veljavnih vprašalnikov (44,89 %) in 7 neveljavnih (0,78 %). Vprašalnikov ni vrnilo 54,33 % zaposlenih, kar pomeni 489 zaposlenih. Vzorec je vseeno reprezentativen, % izpolnjenih vprašalnikov po posameznih skupinah je prikazan v tabelah v točki 3.4. pri vsaki demografski skupini posebej.

3.3 Statistična obdelava podatkov

Iz vseh dobljenih vprašalnikov sem natančno vnesla vse podatke v računalnik. Pri prejetih 404 vprašalnikih to pomeni, da sem vnesla skupaj 31.108 vnosov v računalnik. Podatke sem zelo natančno vnašala, saj bi drugače lahko prišlo do napak in s tem do napačno interpretiranih rezultatov ankete ter posledično do napačne končne ocene organizacijske klime na IJS. Vnesene podatke sem nato s pomočjo programa Microsoft Excel z različnimi funkcijami, ki jih omogoča, ter dodatnim modulom QI Macros, obdelala glede na potrebo raziskave: razporeditev podatkov glede na posamezne dimenzije klime, izračun skupnih in posameznih ocen, štetje posameznih odgovorov glede na dimenzije ter izračun stopenj strinjanja po posameznih dimenzijah in demografskih skupinah. Za analizo posameznih trditev, ki se nanašajo na posamezne dimenzije klime in ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih, sem uporabila deskriptivno statistično metodo s frekvenčno porazdelitvijo. Za vsako dimenzijo in trditev sem izračunala povprečno vrednost, mediano, modus, standardni odklon in varianco, kar je prikazano Prilogi 3.

Pri proučevanju organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih sem poskušala ugotoviti, ali obstajajo razlike med povprečnimi vrednostmi posameznih trditev pri delitvi zaposlenih v vsaki demografski skupini. Za ugotavljanje teh razlik sem v vseh demografskih skupinah uporabila analizo variance (ANOVA), s katero se preverja značilnosti razlik med povprečji na populaciji v več skupinah in se ugotavlja, ali se aritmetične sredine treh (ali več) neodvisnih skupin med seboj statistično pomembno razlikujejo. V nadaljevanju sem s pomočjo Bonferronijevega testa preverila še razlike v povprečju za vsak par skupin posebej v vsaki demografski skupini. Pri vseh testih sem upoštevala 5 % stopnjo tveganja.

3.4 Predstavitev rezultatov merjenja klime za IJS

Na vprašalnik je odgovorilo 218 moških (53,96 %), 182 žensk (45,05 %), 4 vprašalniki so bili vrnjeni brez oznake spola (0,99 %). Na vprašalnik je odgovorilo skoraj 35 % vseh moških in skoraj 60 % vseh žensk (Tabela 1).

Tabela 1: Prikaz prejetih vprašalnikov po spolu anketirancev in vseh zaposlenih

Spol	Število prejetih vprašalnikov	% po spolu glede na vse vprašalnike	% prejetih vprašalnikov glede na vse zaposlene
Moški	218	53,96	34,66
Ženski	182	45,05	59,55
Brez odgovora	4	0,99	
Skupaj	404	100,00	

Na vprašalnik je odgovorilo 120 zaposlenih mlajših od 30 let (29,70%), 93 zaposlenih starih med 30 in 40 let (23,02 %), 109 zaposlenih starih med 40 in 50 let (26,98 %), 73 zaposlenih starejših od 50 let. Vprašalnikov brez opredelitve starosti je bilo vrnjenih 9 (2,23 %). Na vprašalnik je odgovorilo dobrih 36 % starih do 30 let, dobrih 33 % starih med 30 in 40 let, dobrih 56 % starih med 40 in 50 let ter dobrih 52 % starih nad 50 let (Tabela 2).

Tabela 2: Prikaz prejetih vprašalnikov po starosti anketirancev in vseh zaposlenih

Starost	Število prejetih vprašalnikov	% po starosti glede na vse vprašalnike	% prejetih vprašalnikov glede na vse zaposlene
Do 30 let	120	29,70	36,36
Od 30 do 40 let	93	23,00	33,82
Od 40 do 50 let	109	26,98	56,48
Nad 50 let	73	18,06	52,14
Brez odgovora	9	2,23	
Skupaj	404	100,00	

Izobrazbena struktura na IJS je zelo specifična, saj ima večina zaposlenih doseženo vsaj univerzitetno izobrazbo, zato tudi ne preseneča, da je razporeditev vrnjenih vprašalnikov glede na izobrazbo sledeča: 1 zaposlen z osnovno šolo (0,25 %), 7 s poklicno šolo (1,73 %), 14 s srednjo šolo (3,47 %), 26 z višjo oziroma visoko strokovno šolo (6,44 %) ter 322 z univerzitetno izobrazbo, magisterijem ali doktoratom (79,70 %). V 34 vprašalnikih zaposleni niso opredelili svoje izobrazbe (8,42 %). Na vprašalnik je odgovorilo dobrih 16 % zaposlenih s končano osnovno šolo, dobrih 21 % s končano poklicno šolo, slabih 30 % zaposlenih s srednjo šolo, dobrih 33 % z višjo ali visoko strokovno izobrazbo in slabih 83 % s končano vsaj univerzitetno izobrazbo (Tabela 3).

Tabela 3: Prikaz prejetih vprašalnikov po doseženi stopnji izobrazbe anketirancev in vseh zaposlenih

Stopnja izobrazbe	Število prejetih vprašalnikov v	% po izobrazbi glede na vse vprašalnike	% prejetih vprašalnikov glede na vse zaposlene
Osnovna šola	1	0,30	16,67
Poklicna šola	7	1,73	21,88
Srednja šola	14	3,47	29,79
Višja oziroma visoka strokovna šola	25	6,44	33,33
Univerzitetna izobr., magisterij, doktorat	321	79,70	82,94
Brez odgovora	34	8,42	
Skupaj	404	100,00	

Število zaposlenih, ki so na IJS manj kot dve leti in so vrnil izpolnjen vprašalnik, je 91 (22,52 %), 84 vprašalnikov so izpolnili zaposleni s stažem na IJS od 2 do 5 let (20,79 %). Na vprašalnik je odgovorilo 52 zaposlenih, ki so na IJS od 5 do 10 let (12,87 %), 64 zaposlenih, ki so zaposleni med 10 in 20 let (15,84 %) in 101 zaposlenih, ki so na IJS že več kot 20 let (25 %). 12 vprašalnikov je bilo vrnjenih brez opredelitve staža na IJS, kar pomeni 2,97 % vseh, ki so sodelovali v raziskavi. Na vprašalnik je odgovorilo dobrih 43 % s stažem do 2 leti, slabih 43 % zaposlenih s stažem med 2 in 5 let, dobrih 52 % zaposlenih s stažem med 5 in 10 let, dobrih 46 % s stažem med 10 in 20 let in dobrih 33 % zaposlenih s stažem nad 20 let (Tabela 4).

Tabela 4: Prikaz prejetih vprašalnikov po stažu anketirancev na IJS in vseh zaposlenih

Stož na IJS	Število prejetih vprašalnikov	% po stažu glede na vse vprašalnike	% prejetih vprašalnikov glede na vse zaposlene
Do 2 leti	91	22,52	43,13
Od 2 do 5 let	84	20,79	42,64
Od 5 do 10 let	52	12,87	52,52
Od 10 do 20 let	64	15,84	46,23
Nad 20 let	101	25,00	33,55
Brez odgovora	12	2,97	
Skupaj	404	100,00	

Glede na nivo na IJS je na vprašalnik odgovorilo 20 višjih in srednjih managerjev (4,95 %), 21 operativnih vodij (5,20 %), 266 samostojnih strokovnih kadrov (65,84 %) in 80 izvajalcev (19,80 %). 17 vprašalnikov je bilo vrnjenih brez opredelitve nivoja na IJS (4,21 %). Na vprašalnik je odgovorilo dobrih 20 % managerjev, dobrih 21 % operativnih vodij, slabih 50 % samostojnih strokovnih kadrov in dobrih 21 % izvajalcev (Tabela 5).

Tabela 5: Prikaz prejetih vprašalnikov po nivoju anketirancev na IJS in vseh zaposlenih

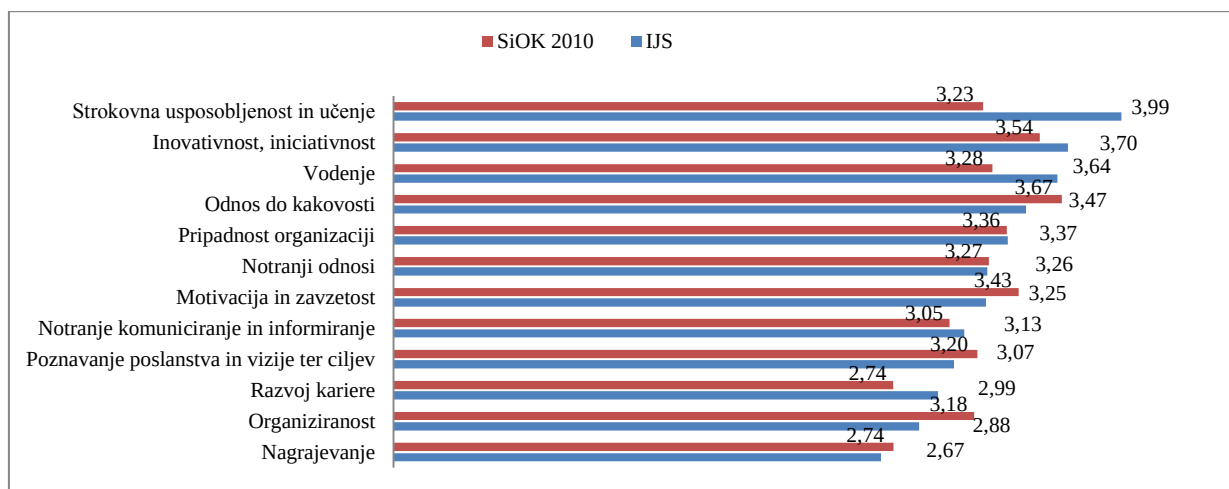
Nivo na IJS	Število prejetih vprašalnikov	% po nivoju glede na vse vprašalnike	% prejetih vprašalnikov glede na vse zaposlene
Višji in srednji managerji	20	4,95	20,41
Operativni vodje	21	5,20	21,21
Samostojni strokovni kadri	266	65,84	49,26
Izvajalci	80	19,80	21,25
Brez odgovora	17	4,21	
Skupaj	404	100,00	

3.5 Analiza celotnega IJS in primerjava z rezultati SiOK 2010

Rezultati merjenja organizacijske klime za celotni IJS in primerjava z rezultati merjenja SiOK v letu 2010 so v nadaljevanju predstavljeni po posameznih dimenzijah organizacijske klime v vrstnem redu od najbolj ocenjene dimenzije proti najslabše ocenjeni dimenziji organizacijske klime na IJS (Slika 1). Skupna ocena vseh trditev vseh dimenzij je bila na IJS 3,29, zadovoljstvo z delom pa so zaposleni ocenili s skupno oceno 3,76. Ti dve oceni sta v SiOK v povprečju za leto 2010 znašali 3,23 po dimenzijah in 3,47 po zadovoljstvu. Pri obeh ocenah so bile vrednosti višje na IJS in sicer pri dimenzijah za 0,05 in za 0,28 pri zadovoljstvu.

Najbolje ocenjene dimenzije so bile strokovna usposobljenost in učenje, inovativnost, iniciativnost, vodenje, najslabše pa razvoj kariere, organiziranost in nagrajevanje. Vse tri se nahajajo pod kritično oceno 3,00. Od teh treh dimenzij so zaposleni na IJS ocenili dimenzijo nagrajevanje nižje kot je povprečje SiOK 2010.

Slika 1: Prikaz povprečja ocen vseh opazovanih dimenzij organizacijske klime zaposlenih na IJS v primerjavi s povprečjem ocen SiOK 2010

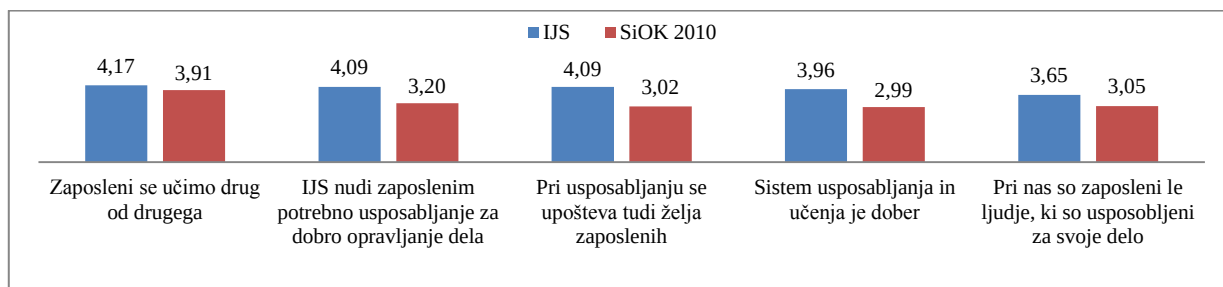


Vir: Povzeto po raziskavi SiOK 2010.

3.5.1 Strokovna usposobljenost in učenje

Dimenzijo strokovna usposobljenost in učenje so zaposleni na IJS ocenili s skupno oceno 3,99 kar je najvišje od ocen vseh dimenzij, ocenjenih na IJS. V primerjavi s SiOK povprečjem leta 2010, kjer je bila ta dimenzija ocenjena z 3,23, je na IJS ocena za 0,76 večja (Slika 2). Vse trditve so na IJS zaposleni ocenili višje od povprečja SiOK.

Slika 2: Prikaz ocen dimenzije strokovna usposobljenost in učenje zaposlenih na IJS v primerjavi s povprečjem ocen SiOK 2010

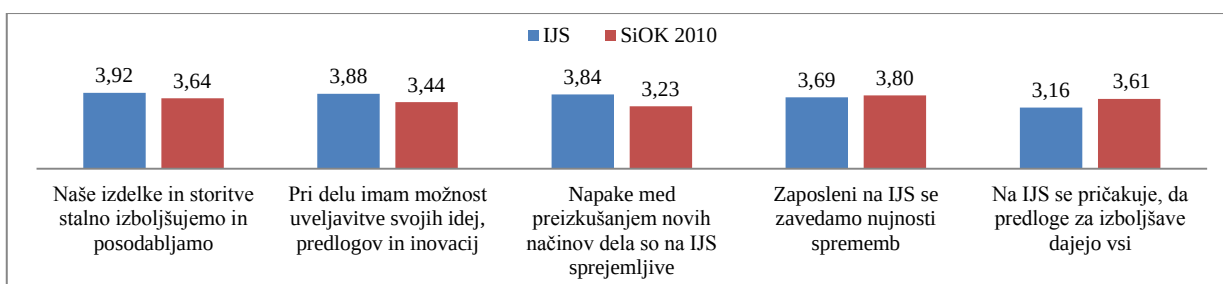


Vir: Povzeto po raziskavi SiOK 2010.

3.5.2 Inovativnost, iniciativnost

Na drugo mesto po najvišji oceni so zaposleni na IJS postavili dimenzijo inovativnost, iniciativnost s skupno oceno 3,70 (Slika 3). V primerjavi s SiOK povprečjem leta 2010, kjer je bila ta dimenzija ocenjena s 3,54, je na IJS ocena za 0,16 višja. V tej dimenziji so zaposleni na IJS ocenili nižje od povprečja SiOK le pričakovanje, da predloge za izboljšave dajejo vsi zaposleni.

Slika 3: Prikaz ocen dimenzije inovativnost, iniciativnost zaposlenih na IJS v primerjavi s povprečjem ocen SiOK 2010



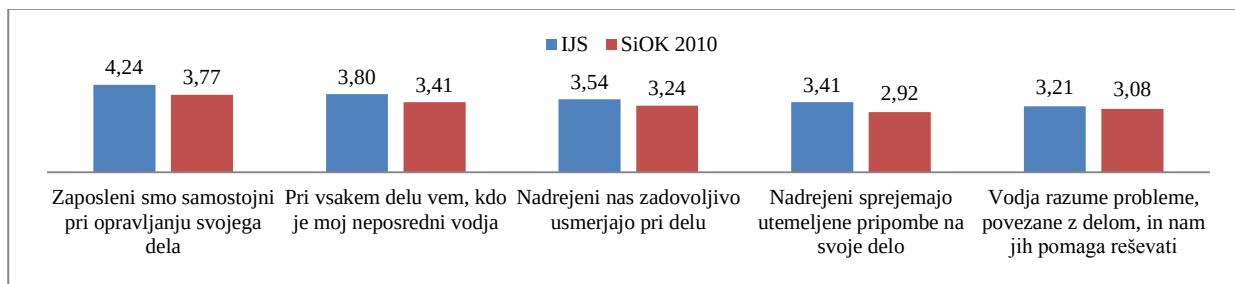
Vir: Povzeto po raziskavi SiOK 2010.

3.5.3 Vodenje

Dimenzijo vodenje so zaposleni na IJS ocenili na podlagi petih trditev s skupno oceno 3,64, kar je tretja najvišje ocenjena dimenzija. V primerjavi z oceno vseh podjetij, kjer so na podlagi SiOK

merili organizacijsko klimo v letu 2010, kjer bila ta dimenzija ocenjena s 3,28, je na IJS ocena za 0,36 višja (Slika 4). Vse trditve so na IJS zaposleni ocenili višje od povprečja SiOK.

Slika 4: Prikaz ocen dimenzije vodenje zaposlenih na IJS v primerjavi s povprečjem ocen SiOK 2010

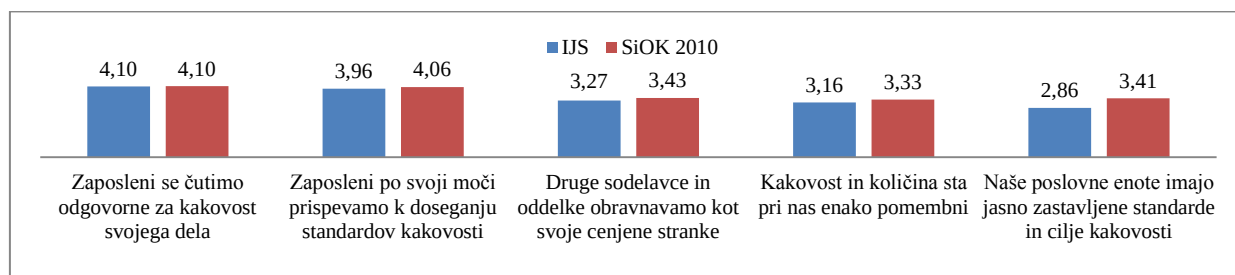


Vir: Povzeto po raziskavi SiOK 2010.

3.5.4 Odnos do kakovosti

Po vrsti sledi četrto ocenjena dimenzija odnos do kakovosti s skupno oceno 3,47. V primerjavi s SiOK povprečjem leta 2010, kjer bila ta dimenzija ocenjena s 3,67, je ocena za 0,2 višja kot na IJS. To je prva dimenzija, ki je na IJS ocenjena nižje kot je SiOK povprečje (Slika 5). Da se zaposleni čutijo odgovorne za kakovost svojega dela so na IJS ocenili enako kot v povprečju SiOK, ostale trditve pa so na IJS ocenjene nižje od povprečja SiOK.

Slika 5: Prikaz ocen dimenzije odnos do kakovosti zaposlenih na IJS v primerjavi s povprečjem ocen SiOK 2010

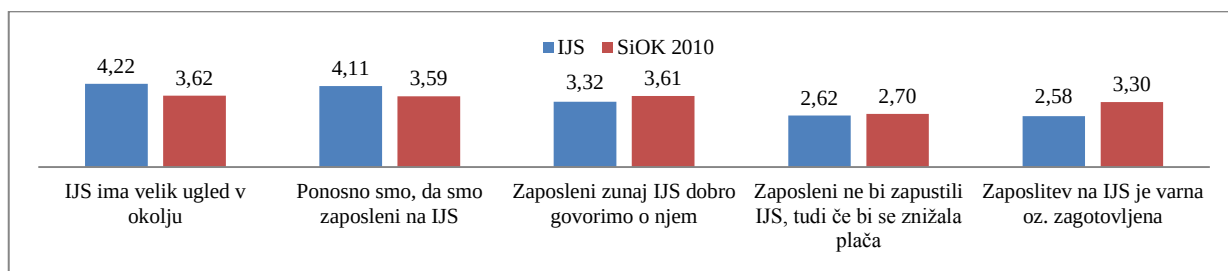


Vir: Povzeto po raziskavi SiOK 2010.

3.5.5 Pripadnost organizaciji

Dimenzijo pripadnost organizaciji so zaposleni na IJS oceni s skupno oceno 3,37. V primerjavi s SiOK povprečjem leta 2010, kjer je bila ta dimenzija ocenjena s 3,36, je na IJS ocena zgolj za 0,01 višja. Da ima IJS velik ugled v okolju in da so ponosni, ker so zaposleni na IJS so na IJS ocenili višje od povprečja SiOK. Nižje od povprečja SiOK pa so zaposleni na IJS ocenili, da o institutu zunaj njega govorijo dobro o njem, da ga ne bi zapustili, tudi če bi se plača znižala in da je njihova zaposlitev varna (Slika 6).

Slika 6: Prikaz ocen dimenzije pripadnost organizaciji zaposlenih na IJS v primerjavi s povprečjem ocen SiOK 2010

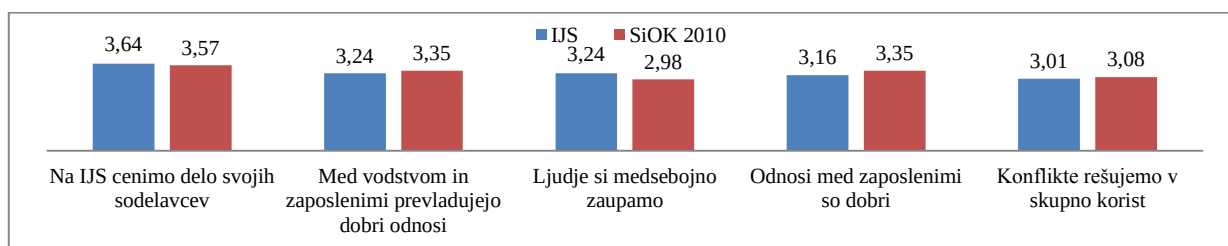


Vir: Povzeto po raziskavi SiOK 2010.

3.5.6 Notranji odnosi

Šesto ocenjena je dimenzija poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev s skupno oceno 3,26. V primerjavi s SiOK povprečjem leta 2010, kjer je bila ta dimenzija ocenjena s 3,27, je na IJS ocena zgolj za 0,01 višja. Vse trditve so na IJS ocenjene višje od povprečja SiOK (Slika 7).

Slika 7: Prikaz ocen dimenzije notranji odnosi zaposlenih na IJS v primerjavi s povprečjem ocen SiOK 2010

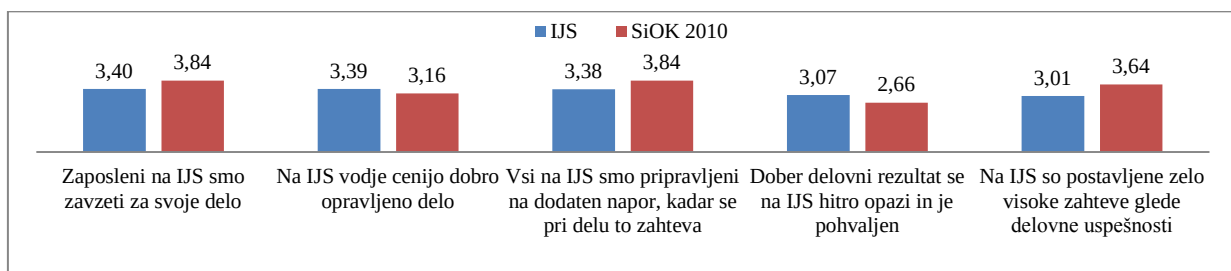


Vir: Povzeto po raziskavi SiOK 2010.

3.5.7 Motivacija in zavzetost

Dimenzijo motivacija in zavzetost so zaposleni na IJS ocenili s skupno oceno 3,25. V primerjavi s SiOK povprečjem leta 2010, kjer je bila ta dimenzija ocenjena s 3,43, je za 0,18 več kot na IJS. Da vodje cenijo dobro opravljeno delo in da je dober delovni rezultat hitro opažen in pohvaljen so na IJS ocenjeni višje od povprečja SiOK. Da so zaposleni zavzeti za svoje delo, da so pripravljeni na dodaten napor, ko se to pri delu od njih zahteva, in da so na institutu postavljene visoke zahteve glede delovne uspešnosti pa so na IJS ocenili nižje od povprečja SiOK (Slika 8).

Slika 8: Prikaz ocen dimenzije motivacija in zavzetost zaposlenih na IJS v primerjavi s povprečjem ocen SiOK 2010

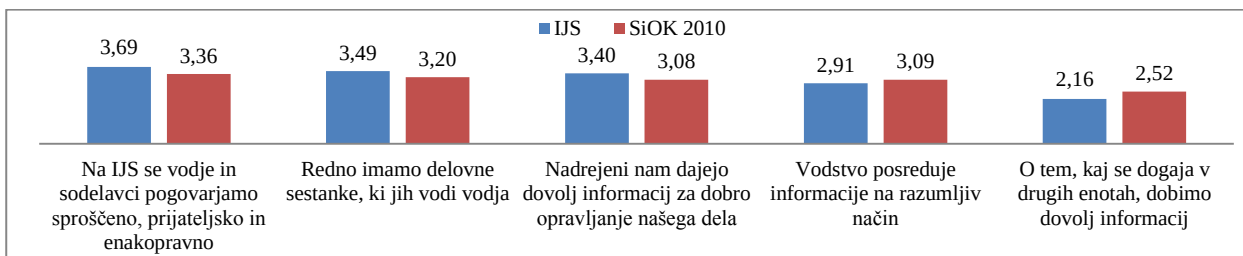


Vir: Povzeto po raziskavi SiOK 2010.

3.5.8 Notranje komuniciranje in informiranje

Dimenzijo notranje komuniciranje in informiranje so zaposleni na IJS ocenili s skupno oceno 3,13. V primerjavi s SiOK povprečjem leta 2010, kjer je bila ta dimenzija ocenjena s 3,05, je na IJS ocena za 0,08 višja. Zaposleni na IJS so trditve, da se vodje in sodelavci pogovarjajo sproščeno in enakopravno, da imajo redne sestanke, ki jih vodijo vodje in da jim nadrejeni dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje dela ocenili višje od povprečja SiOK, nižje pa so ocenili trditvi, da so informacije posredovane na razumljiv način in da dobijo dovolj informacij, kaj se dogaja v drugih organizacijskih enotah (Slika 9).

Slika 9: Prikaz ocen dimenzije notranje komuniciranje in informiranje zaposlenih na IJS v primerjavi s povprečjem ocen SiOK 2010

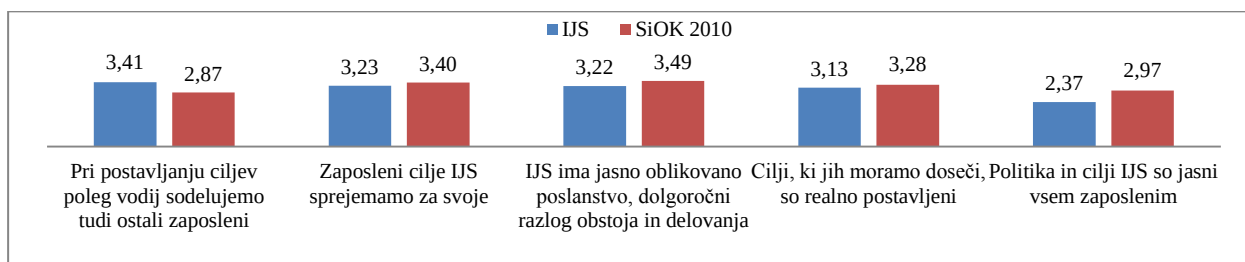


Vir: Povzeto po raziskavi SiOK 2010.

3.5.9 Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev

Deveto ocenjena je dimenzija poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev s skupno oceno 3,07. V primerjavi s SiOK povprečjem leta 2010, kjer je bila ta dimenzija ocenjena s 3,20, je za 0,13 več kot na IJS. Zaposleni na IJS so ocenili trditev, da sodelujejo skupaj z vodji pri postavljanju ciljev, višje od povprečja SiOK (Slika 10), nižje pa so ocenili trditve, da cilje sprejemajo za svoje, da ima institut jasno oblikovano poslanstvo, da so cilji realno postavljeni in da je politika instituta jasna vsem zaposlenim.

Slika 10: Prikaz ocen dimenzije poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev zaposlenih na IJS v primerjavi s povprečjem ocen SiOK 2010

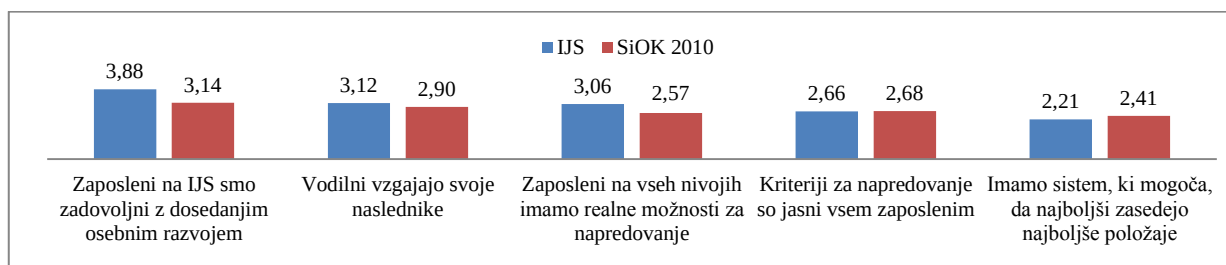


Vir: Povzeto po raziskavi SiOK 2010.

3.5.10 Razvoj kariere

Na deseto mesto po oceni zaposlenih na IJS se je uvrstila dimenzija razvoj kariere s skupno oceno 2,99. V primerjavi s SiOK povprečjem leta 2010, kjer je bila ta dimenzija ocenjena z 2,74, je na IJS ocena za 0,25 večja. Zaposleni na IJS so ocenjeni višje od povprečja SiOK ocenili trditve, da so zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem, da vodilni vzgajajo svoje naslednike in da imajo vsi zaposleni realne možnosti za napredovanje, nižje pa so ocenili, da so kriteriji za napredovanje jasni vsem zaposlenim in da imajo na institutu sistem, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje (Slika 11).

Slika 11: Prikaz ocen dimenzije razvoj kariere zaposlenih na IJS v primerjavi s povprečjem ocen SiOK 2010

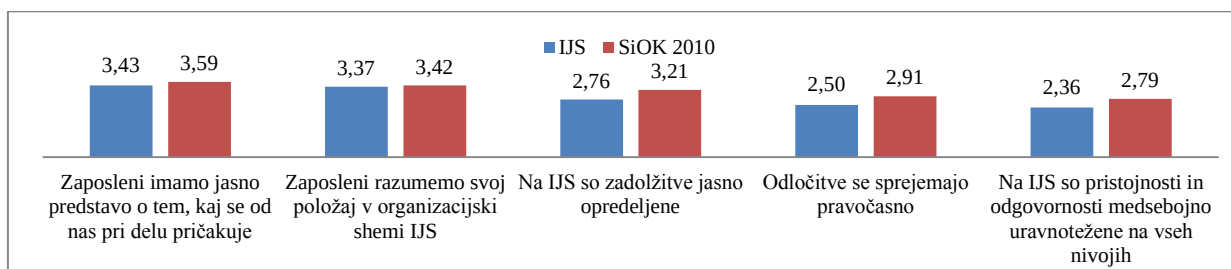


Vir: Povzeto po raziskavi SiOK 2010.

3.5.11 Organiziranost

Dimenzijo organiziranost so zaposleni na IJS ocenili s skupno oceno 2,88. V primerjavi s SiOK povprečjem leta 2010, kjer je bila ta dimenzija ocenjena s 3,18, je za 0,30 večja kot na IJS. Vse trditve so bile na IJS ocenjene nižje kot v SiOK povprečju (Slika 12).

Slika 12: Prikaz ocen dimenzije organiziranost zaposlenih na IJS v primerjavi s povprečjem ocen SiOK 2010

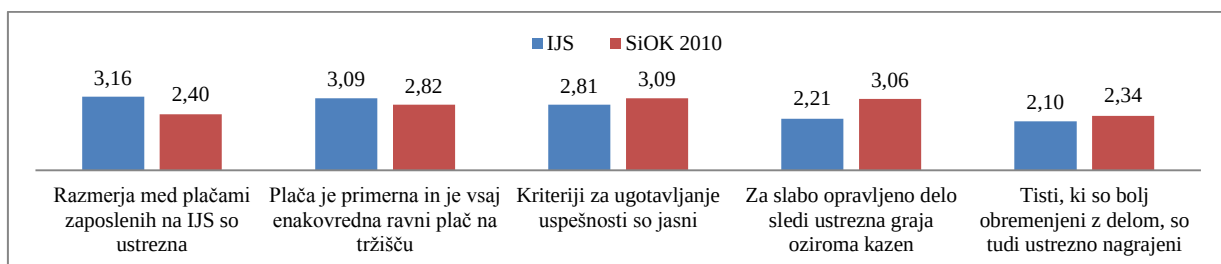


Vir: Povzeto po raziskavi SiOK 2010.

3.5.12 Nagrajevanje

Najnižje so zaposleni na IJS ocenili dimenzijo nagrajevanje s skupno oceno 2,67. V primerjavi s SiOK povprečjem leta 2010, kjer je bila ta dimenzija ocenjena z 2,74, je za 0,07 večja kot na IJS. Zaposleni na IJS so ocenili višje od povprečja SiOK trditvi, da so razmerja med plačami zaposlenih ustrezna in da je plača primerna ter enakovredna plačam na tržišču, nižje pa so ocenili trditve, da so kriteriji za ugotavljanje uspešnosti jasni, da za slabo opravljeno delo sledi ustrezna kazen in da so tisti, ki so bolj obremenjeni tudi ustrezno nagrajeni (Slika 13).

Slika 13: Prikaz ocen dimenzije nagrajevanje zaposlenih na IJS v primerjavi s povprečjem ocen SiOK 2010



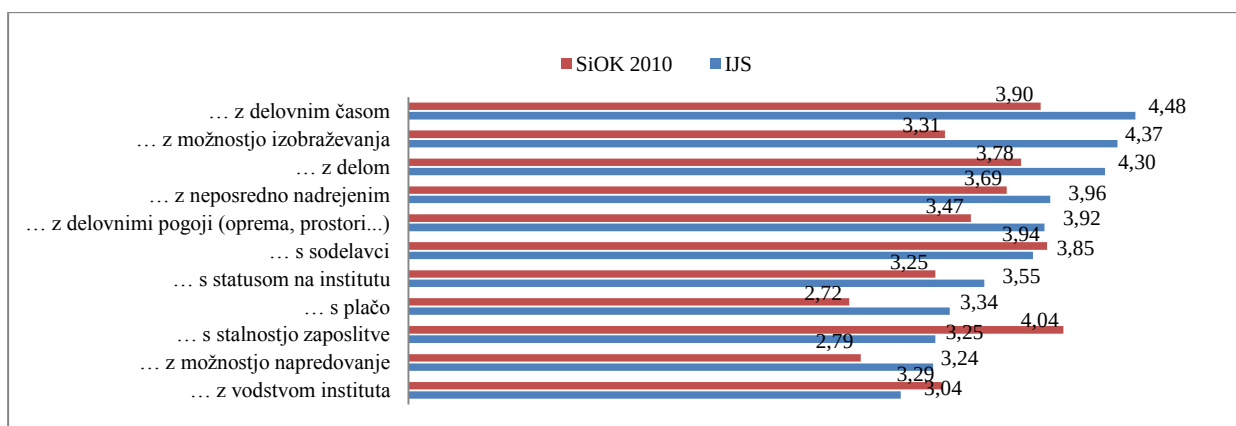
Vir: Povzeto po raziskavi SiOK 2010.

3.5.13 Zadovoljstvo pri delu

Kategorija zadovoljstvo pri delu, ki se ocenjuje z enajstimi trditvami, so zaposleni na IJS ocenili s skupno oceno 3,80. V primerjavi s SiOK povprečjem leta 2010, kjer je bilo zadovoljstvo ocenjeno s 3,47, je na IJS ocena za 0,33 višja.

Najbolj so zaposleni na IJS zadovoljni z delovnim časom, z možnostjo izobraževanja in z delom, najnižje pa s stalnostjo zaposlitve, z možnostjo napredovanja in z vodstvom IJS (Slika 14). Zadovoljstvo s sodelavci, zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve in zadovoljstvo z vodstvom instituta so zaposleni na IJS ocenili nižje kot v povprečju SiOK, ostala zadovoljstva pa so ocenili višje od povprečja ocen SiOK.

Slika 14: Prikaz zadovoljstva zaposlenih na IJS v primerjavi s povprečjem ocen SiOK 2010



Vir: Povzeto po raziskavi SiOK 2010.

3.6 Analiza glede na demografske in organizacijske značilnosti anketirancev

V vprašalnikih so zaposleni označili tudi v kateri razred spadajo pri posamezni demografski skupini in v katero organizacijsko enoto. Da bi ugotovila, ali pripadnost posameznemu razredu znotraj vsake demografske skupine bistveno vpliva na ocene posameznih dimenzij organizacijske klime in zadovoljstva, sem se poleg skupne analize lotila tudi analiz vseh trditvev po demografskih skupinah in organizacijskih enotah. Na podlagi rezultatov teh analiz bo viden tako morebitni vpliv pripadnosti posameznega razreda vsake demografske skupine na oceno organizacijske klime in stopnjo zadovoljstva kakor tudi vpliv organizacijske enote. Pri vseh demografskih skupinah in tudi pri organizacijski pripadnosti pa se je pojavilo nekaj vprašalnikov, kjer anketiranci niso opredelili, v kateri razred spadajo. Vse te vprašalnike sem obravnavala kot svoj razred znotraj vsake skupine.

3.6.1 Spol

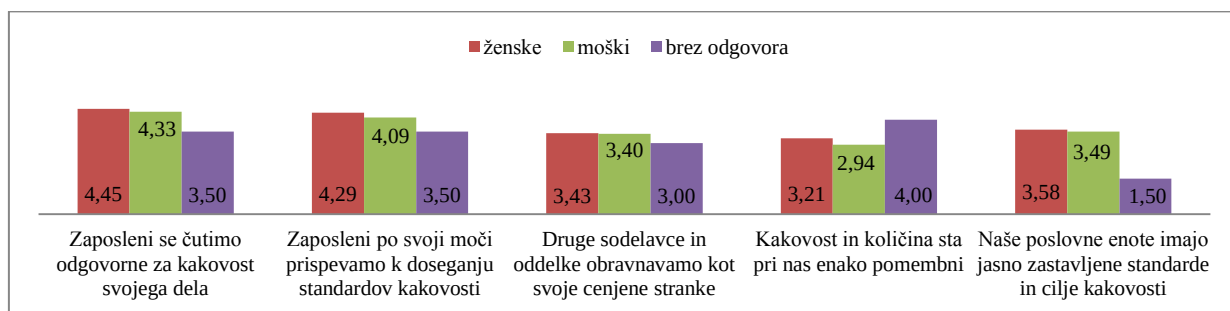
Skupna ocena po dimenzijah organizacijske klime je pri ženskah 3,54 in je višja kot pri moških, kjer je bila ocena 3,47. Ženske so torej ocenile organizacijsko klimo za 0,07 višje kot moški. Na izpolnjenih vprašalnikih, ki niso imeli označenega spola, je bila skupna ocena vseh dimenzij 2,84. Deset dimenzij so ženske ocenile najvišje, po eno pa moški in tisti, ki niso označili svojega spola. Podatki in izračuni po dimenzijah in spolu so v tabelah prikazani v Prilogi 4.

Pri delitvi zaposlenih na IJS po spolu so se pri naslednjih dimenzijah organizacijske klime pri naštetih trditvah pokazale statistično značilne razlike med povprečnimi vrednostmi:

- **Odnos do kakovosti** (Slika 15):
 - **Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti:** v povprečju so bolje ocenile ženske kot moški.

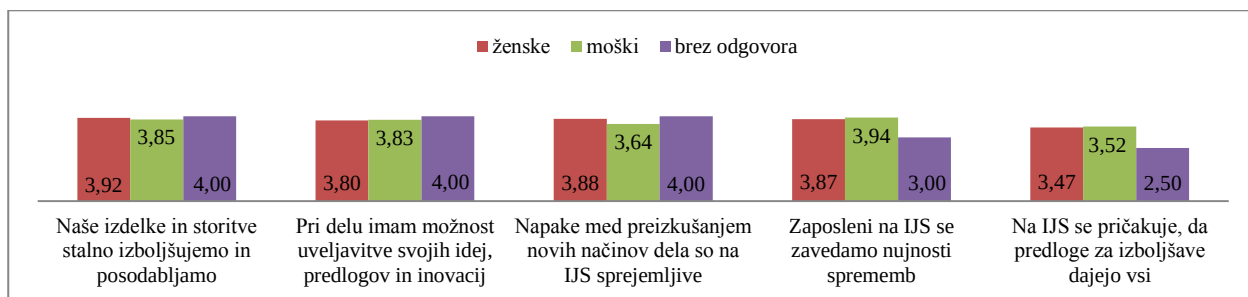
- **Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost svojega dela:** v povprečju so bolje ocenili moški kot tisti, ki niso označili spola.
- **Naše poslovne enote imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti:** v povprečju so bolje ocenile ženske kot moški in tisti, ki niso označili spola.
- **Kakovost in količina sta pri nas enako pomembni:** v povprečju so bolje ocenile ženske kot moški.

Slika 15: Prikaz ocen dimenzije odnos do kakovosti po spolu



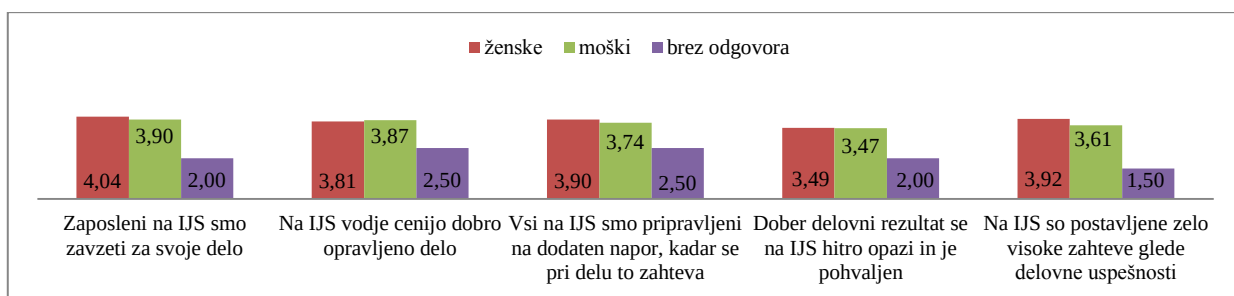
- **Inovativnost, iniciativnost (Slika 16). Napake med preizkušanjem novih načinov dela so na IJS sprejemljive:** v povprečju so bolje ocenile ženske kot moški.

Slika 16: Prikaz ocen dimenzije inovativnost, iniciativnost po spolu



- **Motivacija in zavzetost (Slika 17):**
 - **Zaposleni na IJS smo zavzeti za svoje delo:** v povprečju so bolje ocenile ženske kot moški in tisti, ki niso označili spola.
 - **Vsi na IJS smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se pri delu to zahteva:** v povprečju so bolje ocenile ženske kot tisti, ki niso označili spola.
 - **Na IJS so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti:** v povprečju so bolje ocenile ženske kot moški in tisti, ki niso označili spola.
 - **Na IJS vodje cenijo dobro opravljeno delo:** v povprečju so bolje ocenili moški kot tisti, ki niso označili spola.

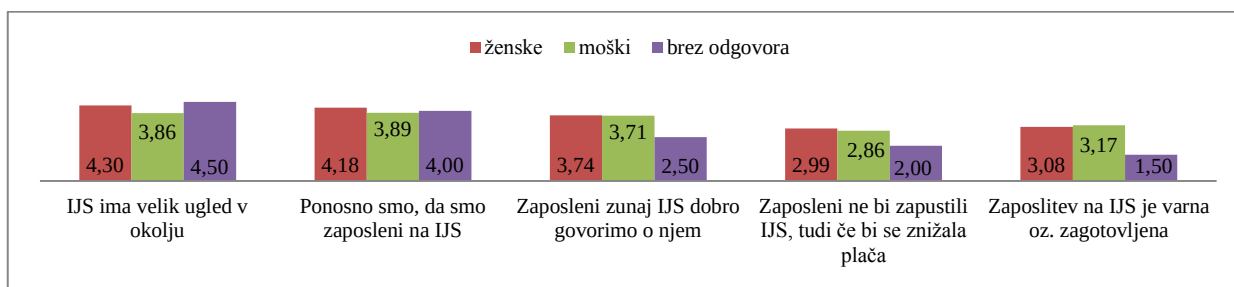
Slika 17: Prikaz ocen dimenzije motivacija in zavzetost po spolu



• **Pripadnost organizaciji (Slika 18):**

- **Zaposleni zunaj IJS dobro govorimo o njem:** v povprečju so bolje ocenile ženske kot moški in kot tisti, ki niso označili spola.
- **Zaposlitev na IJS je varna oziroma zagotovljena:** v povprečju so bolje ocenili moški kot tisti, ki niso označili spola.
- **Ponosni smo, da smo zaposleni na IJS:** v povprečju so bolje ocenile ženske kot moški.
- **IJS ima velik ugled v okolju:** v povprečju so prav tako bolje ocenile ženske kot moški.

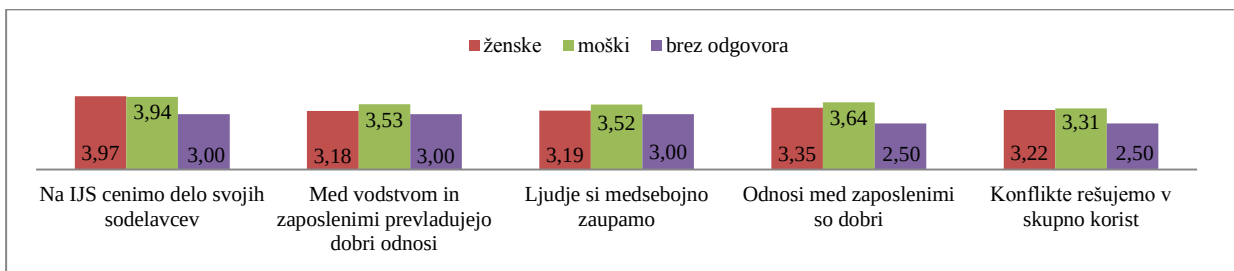
Slika 18: Prikaz ocen dimenzije pripadnost organizaciji po spolu



• **Notranji odnosi (Slika 19):**

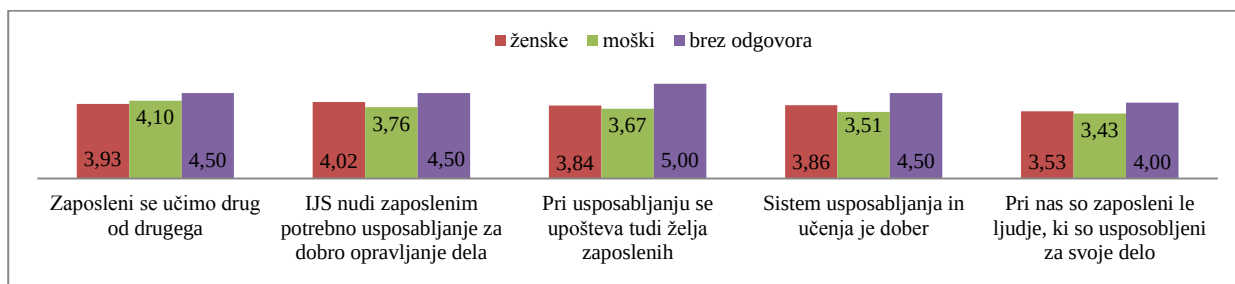
- **Odnosi med zaposlenimi so dobri:** v povprečju so bolje ocenili moški kot ženske.
- **Ljudje si medsebojno zaupamo:** v povprečju so bolje ocenili moški kot ženske in tisti, ki niso označili spola.
- **Med vodstvom in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi:** v povprečju so bolje ocenili moški kot ženske.

Slika 19: Prikaz ocen dimenzije notranji odnosi po spolu



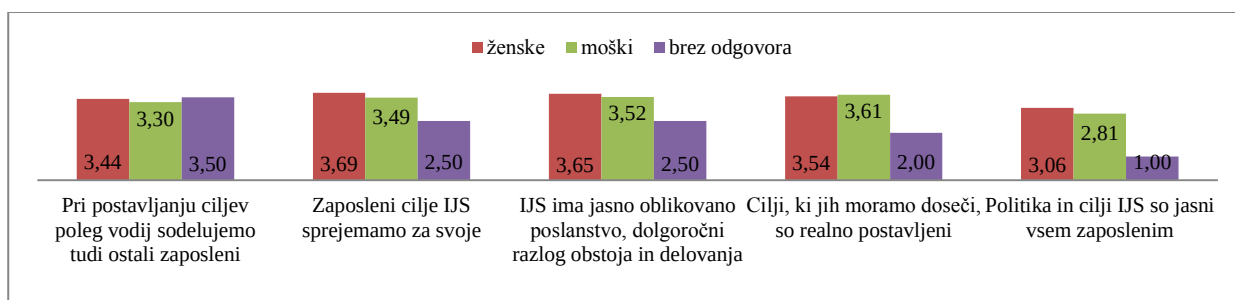
- **Strokovna usposobljenost in učenje (Slika 20):**
 - **Sistem usposabljanja in učenja je dober:** v povprečju so bolje ocenile ženske kot moški.
 - **Pri usposabljanju se upošteva tudi želja zaposlenih:** v povprečju so bolje ocenili tisti, ki niso označili spola, kot moški.
 - **IJS nudi zaposlenim potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela:** v povprečju so bolje ocenili tisti, ki niso označili spola, kot moški.

Slika 20: Prikaz ocen dimenzije strokovna usposobljenost in učenje po spolu



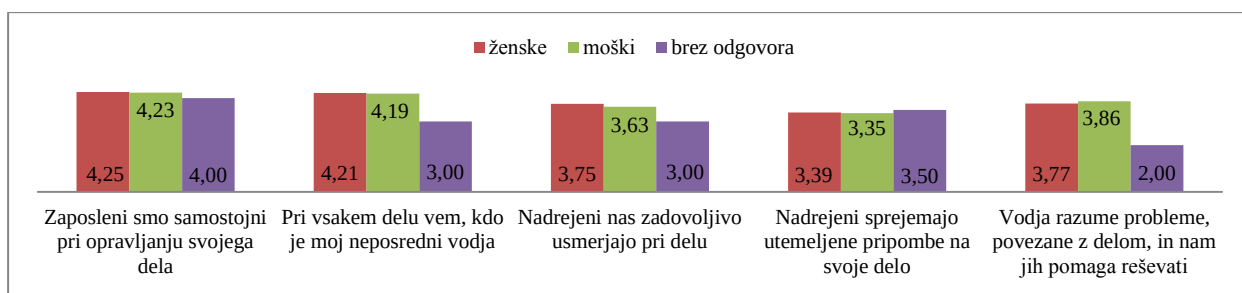
- **Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev (Slika 21):**
 - **IJS ima jasno oblikovano poslanstvo, dolgoročni razlog obstoja in delovanja:** v povprečju so bolje ocenili moški kot tisti, ki niso označili spola.
 - **Cilji, ki jih moramo doseči, so realno postavljeni:** v povprečju so bolje ocenili moški kot tisti, ki niso označili spola.
 - **Zaposleni cilje IJS sprejemamo za svoje:** v povprečju so bolje ocenili moški kot tisti, ki niso označili spola.
 - **Politika in cilji IJS so jasni vsem zaposlenim:** v povprečju so bolje ocenile ženske kot tisti, ki niso označili spola.

Slika 21: Prikaz ocen dimenzije poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev po spolu



- **Vodenje (Slika 22):**
 - **Pri vsakem delu vem, kdo je moj neposredni vodja:** v povprečju so bolje ocenile ženske kot tisti, ki niso označili spola.
 - **Vodja razume probleme, povezane z delom, in nam jih pomaga reševati:** v povprečju so bolje ocenili moški kot ženske in tisti, ki niso označili spola.

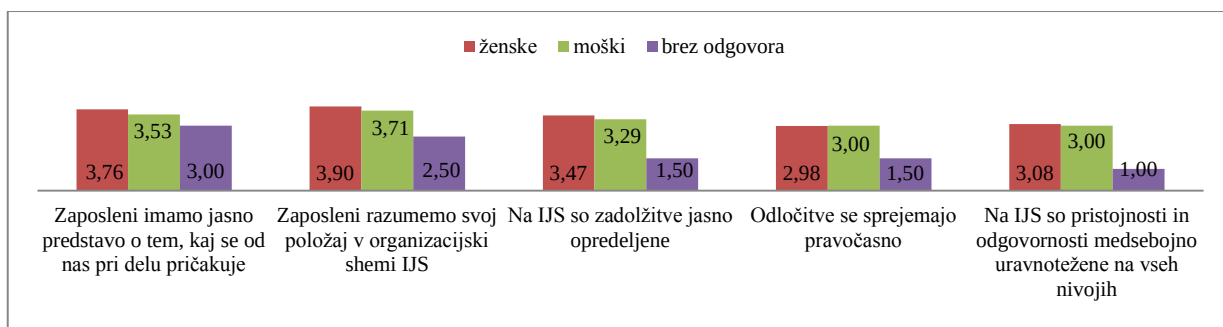
Slika 22: Prikaz ocen dimenzije vodenje po spolu



• **Organiziranost (Slika 23):**

- **Na IJS so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih:** v povprečju so bolje ocenile ženske kot moški in tisti, ki niso označili spola.
- **Odločitve se sprejemajo pravočasno:** v povprečju so bolje ocenile ženske in tisti, ki niso označili spola.
- **Zaposleni imamo jasno predstavo o tem, kaj se od nas pri delu pričakuje:** v povprečju so bolje ocenile ženske kot moški.
- **Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi IJS:** v povprečju so bolje ocenile ženske kot moški.
- **Na IJS so zadolžitve jasno opredeljene:** v povprečju so bolje ocenile ženske kot tisti, ki niso označili spola.

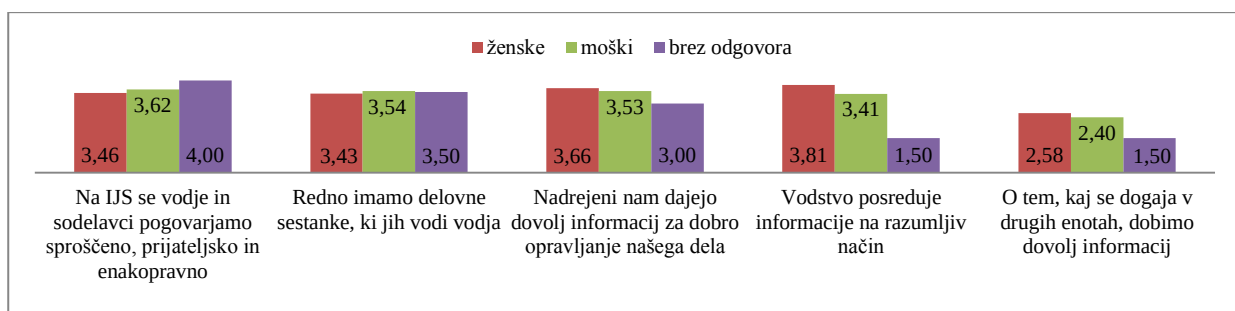
Slika 23: Prikaz ocen dimenzije organiziranost po spolu



• **Notranje komuniciranje in informiranje (Slika 24):**

- **Vodstvo posreduje informacije na razumljiv način:** v povprečju so bolje ocenile ženske kot moški in tisti, ki niso označili spola.
- **O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij:** v povprečju so bolje ocenile ženske kot tisti, ki niso označili spola.

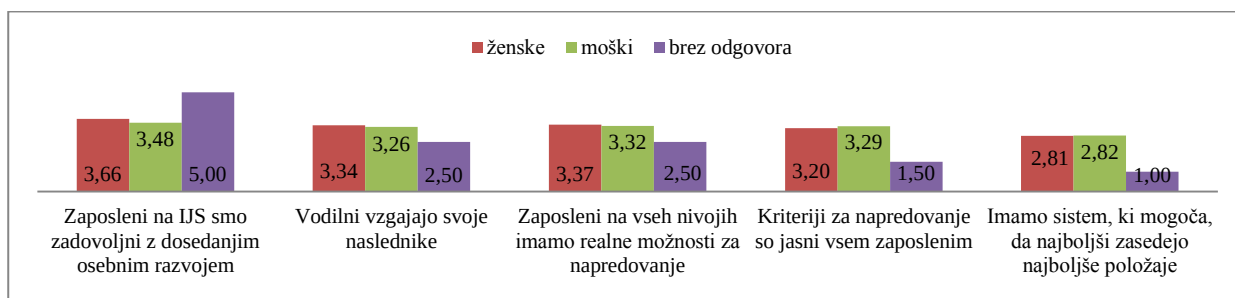
Slika 24: Prikaz ocen dimenzije notranje komuniciranje in informiranje po spolu



• **Razvoj kariere (Slika 25):**

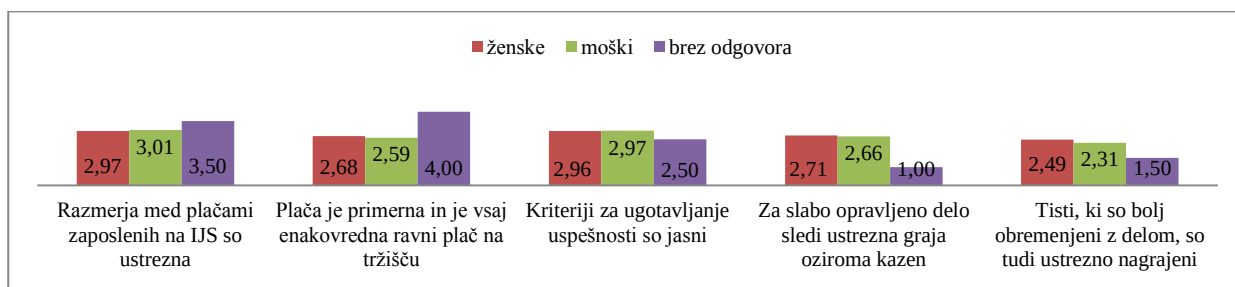
- **Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim:** v povprečju so bolje ocenili moški kot tisti, ki niso označili spola.
- **Imamo sistem, ki mogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje:** v povprečju so bolje ocenili moški kot ženske in tisti, ki niso označili spola.
- **Zaposleni na IJS smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem:** v povprečju so bolje ocenile ženske in kot moški.

Slika 25: Prikaz ocen dimenzije razvoj kariere po spolu



- **Nagrajevanje (Slika 26). Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen:** v povprečju so bolje ocenili moški kot tisti, ki niso označili spola.

Slika 26: Prikaz ocen dimenzije nagrajevanje po spolu



- **Zadovoljstvo.** Pri ocenjevanju zadovoljstva so moški z oceno 3,83 izrazili za 0,03 višje zadovoljstvo od žensk z oceno 3,80. Tudi zadovoljstvo so najnižje ocenili tisti zaposleni, ki

niso označili spola, z oceno 3,64, kar je za 0,20 nižje od ocene moških. Trditve o zadovoljstvu, kjer so statistično značilne razlike med povprečnimi vrednostmi:

- **zadovoljstvo s sodelavci:** v povprečju so bolje ocenili moški (4,22) kot tisti, ki niso označili spola (3,25),
- **zadovoljstvo z vodstvom IJS:** v povprečju so prav tako bolje ocenili moški (3,56) kot tisti, ki niso označili spola (2,00),
- **zadovoljstvo s statusom na IJS:** v povprečju so prav tako bolje ocenili moški (3,73) kot tisti, ki niso označili spola (3,00).

Ženske. Najvišje ocenjena trditev pri ženskah je **Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost svojega dela** (4,45); najvišje ocenjena dimenzija je **Vodenje** (3,87); najvišje ocenjeno zadovoljstvo je **zadovoljstvo z delovnim časom** (4,24). Najnižje ocenjena trditev pri ženskah je **Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno nagrajeni** (2,49); najnižje ocenjena dimenzija je **Nagrajevanje** (2,76); najnižje ocenjeno zadovoljstvo je **zadovoljstvo s plačo** (3,22).

Moški. Najvišje ocenjena trditev pri moških je **Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost svojega dela** (4,33); najvišje ocenjena dimenzija je **Vodenje** (3,85); najvišje ocenjena zadovoljstva sta **zadovoljstvo z delovnim časom** in **zadovoljstvo s sodelavci** (4,22). Najnižje ocenjena trditev pri moških je **Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno nagrajeni** (2,31); najnižje ocenjena dimenzija je **Nagrajevanje** (2,71); najnižje ocenjeno zadovoljstvo je **zadovoljstvo s plačo** (3,05).

Brez odgovora glede spola. Kljub zagotovljeni anonimnosti nekateri zaposleni v vprašalniku niso opredelili svojega spola in so se na ta način dodatno počutili neprepoznavne v svojih odgovorih. Prav ti zaposleni so nasploh najslabše ocenjevali posamezne dimenzije. Enako je opaziti pri vseh demografskih skupinah in organizacijskih enotah: zaposleni, ki niso opredelili svojega razreda, so posamezne dimenzije organizacijske klime najslabše ocenjevali.

Najvišje ocenjeni trditvi pri zaposlenih, ki niso označili spola sta **Pri usposabljanju se upošteva tudi želja zaposlenih** in **Zaposleni na IJS smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem** (5,00); najvišje ocenjena dimenzija je **Strokovna usposobljenost in učenje** (4,50); najvišje ocenjena zadovoljstva sta **zadovoljstvo z delovnim časom** in **zadovoljstvo z možnostjo napredovanja** (5,00). Najnižje ocenjene trditve pri zaposlenih, ki niso označili spola so **Imamo sistem, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje**, **Na IJS so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih** in **Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen** (1,00); najnižje ocenjena dimenzija je **Organiziranost** (1,90); najnižje ocenjeno zadovoljstvo je **zadovoljstvo z vodstvom instituta** (2,00).

3.6.2 Starost

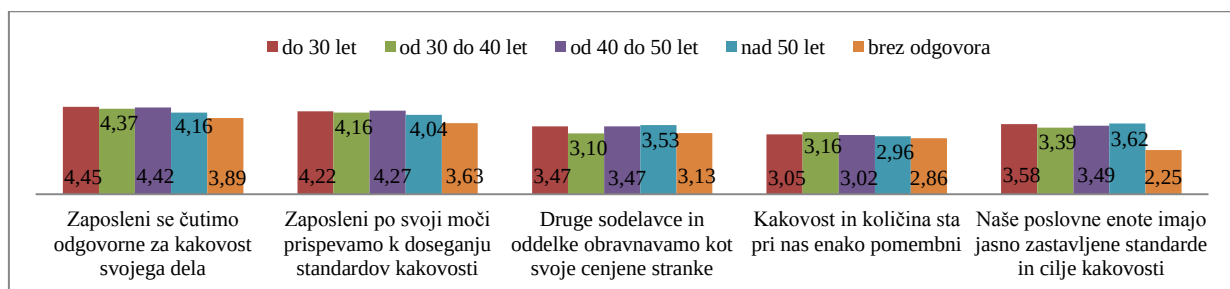
Skupna ocena po dimenzijah organizacijske klime je bila najvišja pri zaposlenih, starih med 40 in 50 let, in sicer 3,55. Sledi ocena zaposlenih, starih nad 50 let, kjer je bila ocena 3,54, kar je za 0,01 nižje od najvišje ocenjene. Tretja ocena je ocena skupine zaposlenih, starih manj kot 30 let, ki je 3,52. Četrto po vrsti so skupno klimo ocenili zaposleni, stari med 30 in 40 let, z oceno 3,35. Izpolnjeni vprašalniki, ki niso imeli označene starosti anketiranca, so skupno ocenili vse dimenzije najnižje z oceno 2,95. Pet dimenzij so ocenili najvišje zaposleni, stari nad 50 let, štiri trditve zaposleni, stari med 40 in 50 let, dve trditvi zaposleni, stari do 30 let, in eno dimenzijo stari med 30 in 40 let. Podatki po dimenzijah in starosti so v tabelah prikazani v Prilogi 5.

Pri delitvi zaposlenih na IJS po starosti so se pri naslednjih dimenzijah organizacijske klime pri naštetih trditvah pokazale statistično značilne razlike med povprečnimi vrednostmi:

- **Odnos do kakovosti** (Slika 27):

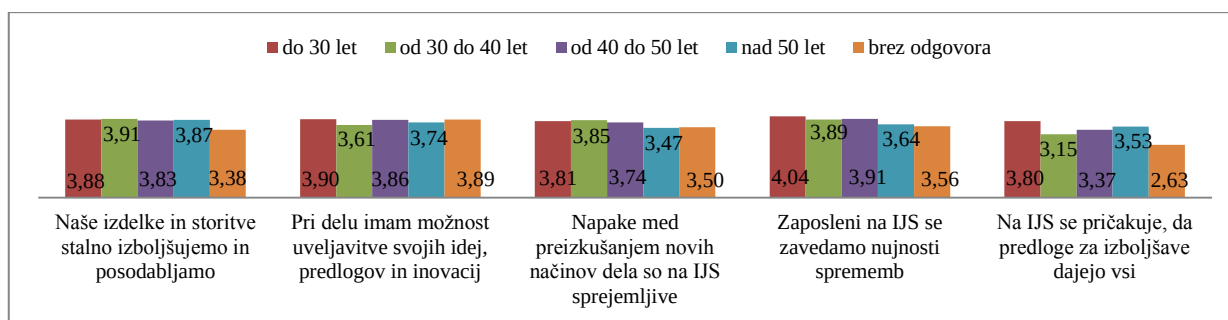
- **Naše poslovne enote imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni, stari nad 50 let, kot pa zaposleni, stari do 30 let, zaposleni, stari med 40 in 50 let, zaposleni, stari med 30 in 40, in tisti, ki starosti niso opredelili.
- **Druge sodelavce in oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni, stari nad 50 let, kot pa zaposleni, stari do 30 let in zaposleni, stari med 40 in 50 let, kot tisti, ki starosti niso opredelili in zaposleni, stari med 30 in 40.

Slika 27: Prikaz ocen dimenzije odnos do kakovosti po starosti



- **Inovativnost, iniciativnost** (Slika 28). Na IJS se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi: v povprečju so bolje ocenili zaposleni, stari do 30 let kot zaposleni, stari med 40 in 50 let, in zaposleni, stari med 30 in 40 let.

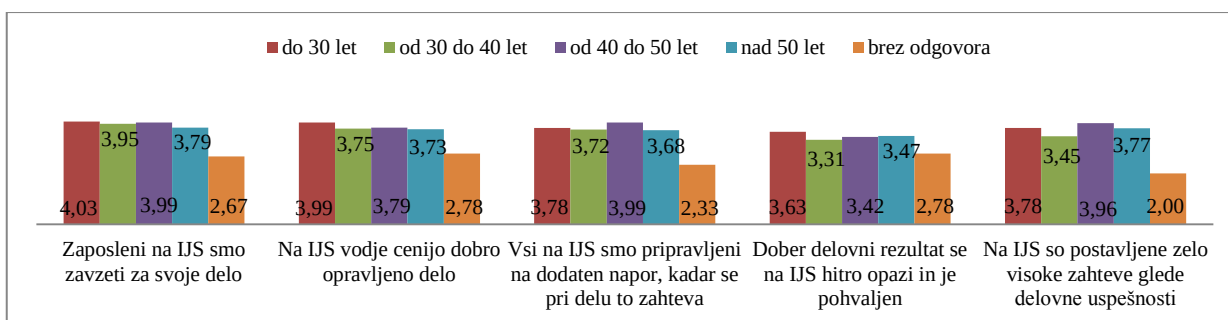
Slika 28: Prikaz ocen dimenzije inovativnost, iniciativnost po starosti



• **Motivacija in zavzetost (Slika 29):**

- **Zaposleni na IJS smo zavzeti za svoje delo:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni, stari do 30 let, kot zaposleni, stari med 40 in 50 let, zaposleni, stari med 30 in 40 let, zaposleni, stari nad 50 let, in tisti, ki starosti niso opredelili.
- **Vsi na IJS smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se pri delu to zahteva:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni, stari med 40 in 50 let, kot zaposleni, stari do 30 let, zaposleni, stari nad 50 let in tisti, ki starosti niso opredelili.
- **Na IJS so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni, stari med 40 in 50 let, kot zaposleni, stari do 30 let, zaposleni, stari nad 50 let, zaposleni, stari med 30 in 40 let, in tisti, ki starosti niso opredelili.
- **Na IJS vodje cenijo dobro opravljeno delo:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni, stari do 30 let, kot zaposleni, stari med 40 in 50 let, zaposleni, stari med 30 in 40 let, zaposleni, stari nad 50 let, in tisti, ki starosti niso opredelili.

Slika 29: Prikaz ocen dimenzije motivacija in zavzetost po starosti

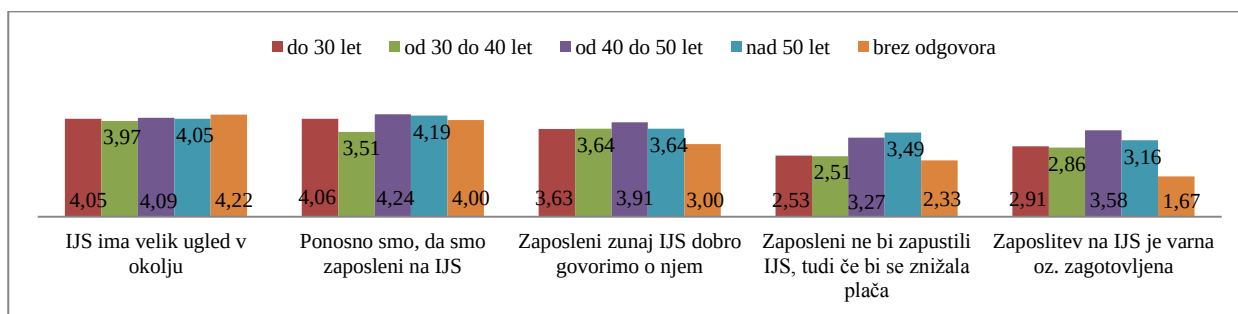


• **Pripadnost organizaciji (Slika 30):**

- **Zaposleni zunaj IJS dobro govorimo o njem:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni, stari med 40 in 50 let, kot zaposleni, stari med 30 in 40 let, zaposleni, stari do 30 let in tisti, ki starosti niso opredelili.
- **Zaposlitev na IJS je varna oziroma zagotovljena:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni, stari med 40 in 50 let, kot zaposleni, stari nad 50 let, zaposleni, stari do 30 let, zaposleni, stari med 30 in 40 let, in tisti, ki starosti niso opredelili.

- **Ponosni smo, da smo zaposleni na IJS:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni, stari med 40 in 50 let, kot zaposleni, stari nad 50 let, zaposleni, stari do 30 let, zaposleni, stari med 30 in 40 let.
- **Zaposleni ne bi zapustili IJS, tudi če bi se znižala plača:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni, stari nad 50 let, kot zaposleni, stari med 40 in 50 let, zaposleni, stari do 30 let, zaposleni, stari med 30 in 40 let, in tisti, ki starosti niso opredelili.

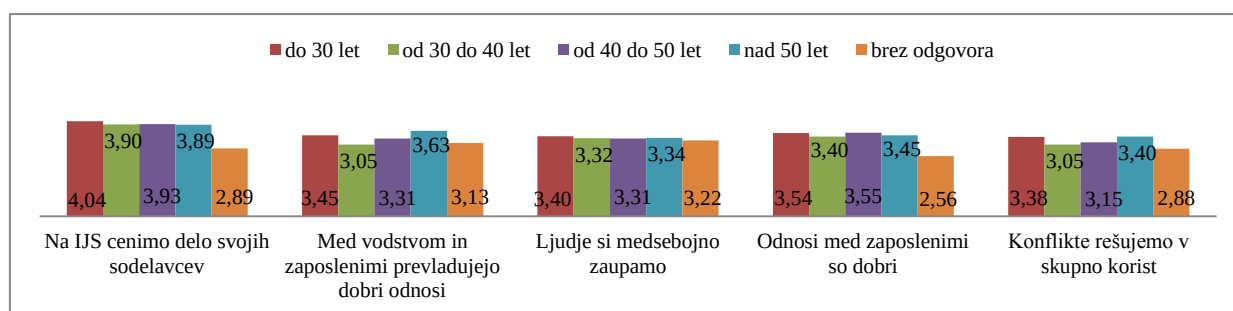
Slika 30: Prikaz ocen dimenzije pripadnost organizaciji po starosti



• **Notranji odnosi (Slika 31):**

- **Na IJS cenimo delo svojih sodelavcev:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni, stari do 30 let, kot zaposleni, stari med 30 in 40 let, in tisti, ki starosti niso opredelili.
- **Odnosi med zaposlenimi so dobri:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni, stari do 30 let, kot zaposleni, stari nad 50 let, in tisti, ki starosti niso opredelili.
- **Med vodstvom in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni, stari nad 50 let, kot zaposleni, stari do 30 let, zaposleni, stari med 40 in 50 let, in zaposleni, stari med 30 in 40 let.
- **Konflikte rešujemo v skupno korist:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni, stari nad 50 let, kot zaposleni, stari med 40 in 50 let, in zaposleni, stari med 30 in 40 let.

Slika 31: Prikaz ocen dimenzije notranji odnosi po starosti

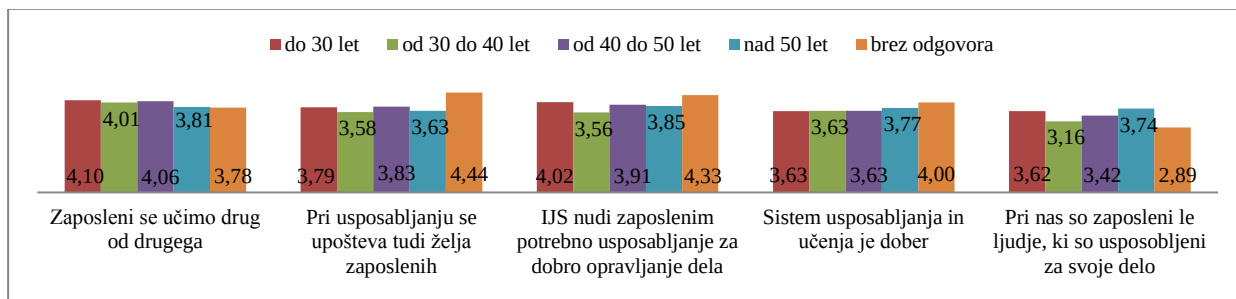


• **Strokovna usposobljenost in učenje (Slika 32):**

- **Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni, stari nad 50 let, kot zaposleni, stari do 30 let, zaposleni, stari med 40 in 50 let, in zaposleni, stari med 30 in 40 let.

- **IJS nudi zaposlenim potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni, stari do 30 let, kot zaposleni, stari nad 50 let, in zaposleni, stari med 30 in 40 let.

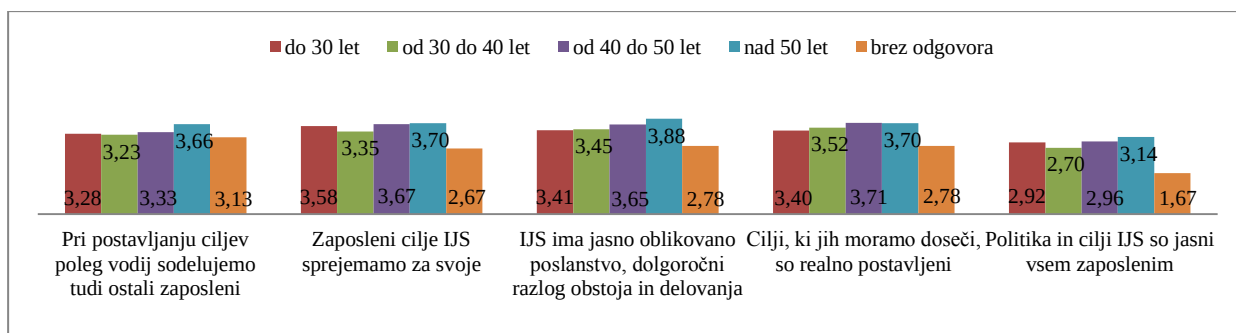
Slika 32: Prikaz ocen dimenzije strokovna usposobljenost in učenje po starosti



• **Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev (Slika 33):**

- **IJS ima jasno oblikovano poslanstvo, dolgoročni razlog obstoja in delovanja:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni, stari nad 50 let, kot zaposleni, stari med 30 in 40 let, in zaposleni, stari do 30 let.
- **Cilji, ki jih moramo doseči, so realno postavljeni:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni, stari med 40 in 50 let, kot zaposleni stari, nad 50 let, in zaposleni, stari do 30 let.
- **Zaposleni cilje IJS sprejemamo za svoje:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni, stari nad 50 let, kot tisti, ki starosti niso opredelili.
- **Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni, stari nad 50 let, kot zaposleni, stari med 40 in 50 let, zaposleni, stari do 30 let in zaposleni, stari med 30 in 40 let.
- **Politika in cilji IJS so jasni vsem zaposlenim:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni, stari nad 50 let, kot zaposleni, stari med 40 in 50 let, zaposleni, stari do 30 let, zaposleni, stari med 30 in 40 let, in tisti, ki starosti niso opredelili.

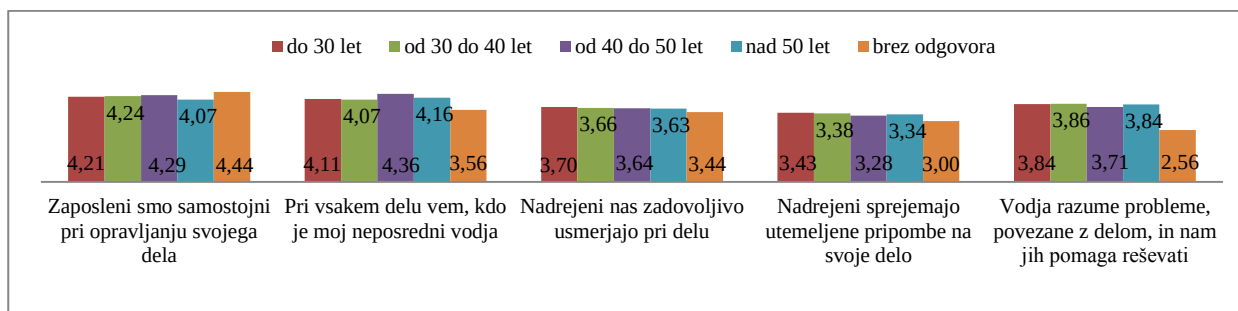
Slika 33: Prikaz ocen dimenzije poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev po starosti



- **Vodenje (Slika 34):**

- **Pri vsakem delu vem, kdo je moj neposredni vodja:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni, stari med 40 in 50 let, kot zaposleni, stari do 30 let, zaposleni, stari med 30 in 40 let, in tisti, ki starosti niso opredelili.
- **Vodja razume probleme, povezane z delom, in nam jih pomaga reševati:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni, stari med 30 in 40 let, kot zaposleni, stari do 30 let in stari nad 50 let, in tisti, ki starosti niso opredelili.

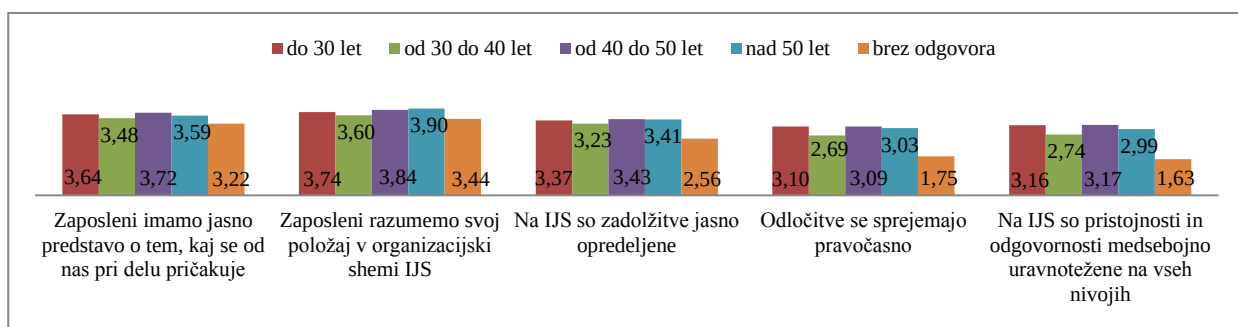
Slika 34: Prikaz ocen dimenzije vodenje po starosti



- **Organiziranost (Slika 35):**

- **Na IJS so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni, stari med 40 in 50 let, kot zaposleni, stari do 30 let, in zaposleni, stari med 30 in 40 let.
- **Odločitve se sprejemajo pravočasno:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni, stari do 30 let, kot zaposleni, stari med 40 in 50 let, zaposleni, stari nad 50 let, zaposleni, stari med 30 in 40 let, in tisti, ki starosti niso opredelili.

Slika 35: Prikaz ocen dimenzije organiziranost po starosti

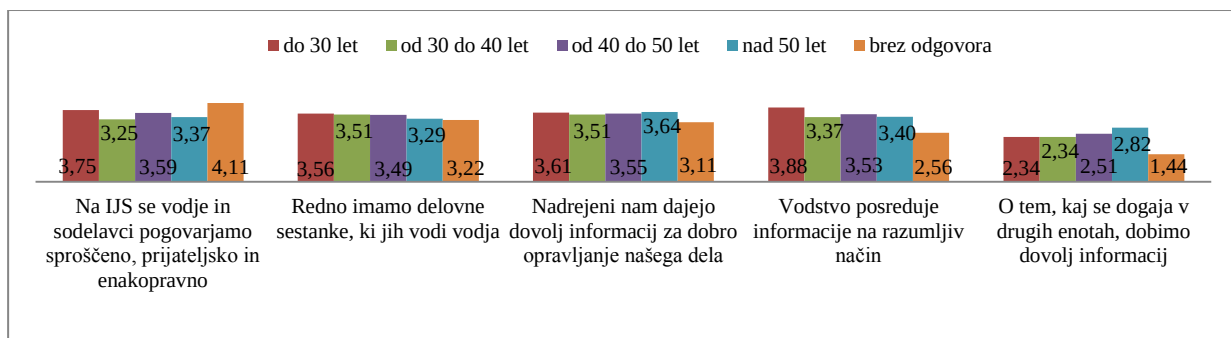


- **Notranje komuniciranje in informiranje (Slika 36):**

- **Vodstvo posreduje informacije na razumljiv način:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni, stari do 30 let, kot zaposleni, stari med 30 in 40 let.
- **O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni, stari nad 50 let, kot zaposleni, stari med 40 in 50 let, zaposleni, stari do 30 let in med 30 in 40 let, in tisti, ki starosti niso opredelili.

- **Na IJS se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno:** v povprečju so bolje ocenili tisti zaposleni, ki starosti niso opredelili, kot zaposleni, stari do 30 let, zaposleni, stari med 40 in 50 let, zaposleni, stari nad 50 let, in zaposleni, stari med 30 in 40 let.

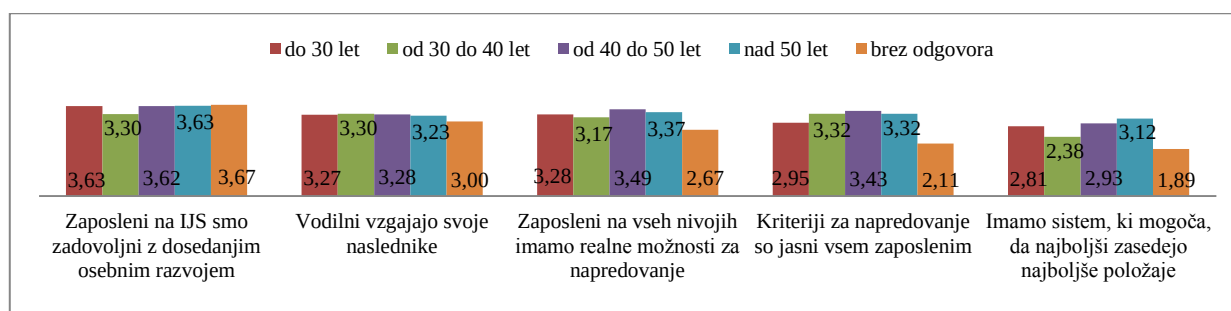
Slika 36: Prikaz ocen dimenzije notranje komuniciranje in informiranje po starosti



- **Razvoj kariere (Slika 37):**

- **Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni, stari med 40 in 50 let, kot zaposleni, stari nad 50 let, in zaposleni, stari do 30 let.
- **Imamo sistem, ki mogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni, stari nad 50 let, kot zaposleni, stari med 40 in 50 let, zaposleni, stari med 30 in 40 let, in tisti, ki starosti niso opredelili.
- **Zaposleni na IJS smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni, stari do 30 let in nad 50 let, kot zaposleni, stari med 40 in 50 let, in zaposleni, stari med 30 in 40 let.

Slika 37: Prikaz ocen dimenzije razvoj kariere po starosti

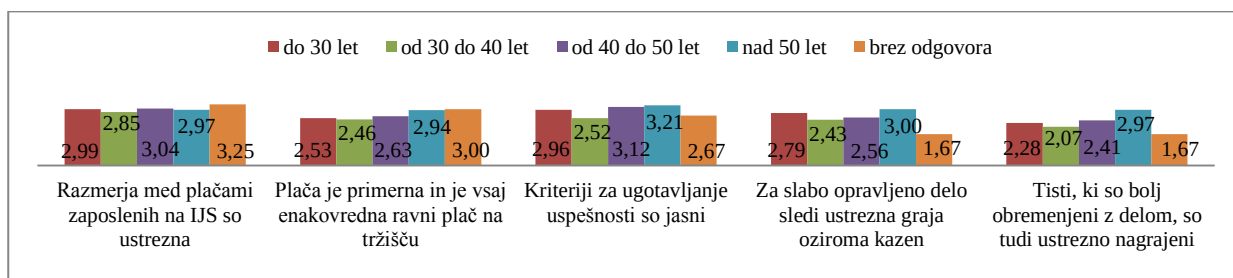


- **Nagrajevanje (Slika 38):**

- **Plača je primerna in je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni, stari nad 50 let, kot zaposleni, stari do 30 let, in zaposleni, stari med 30 in 40 let.
- **Kriteriji za ugotavljanje uspešnosti so jasni:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni, stari nad 50 let, kot zaposleni, stari med 40 in 50 let, kot tisti, ki starosti niso opredelili, in zaposleni, stari med 30 in 40 let.

- **Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni, stari nad 50 let, kot zaposleni, stari med 40 in 50 let, in zaposleni, stari med 30 in 40 let.
- **Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno nagrajeni:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni, stari nad 50 let, kot zaposleni, stari med 40 in 50 let, zaposleni, stari do 30 let, zaposleni stari med 30 in 40 let, in tisti, ki starosti niso opredelili.

Slika 38: Prikaz ocen dimenzije nagrajevanje po starosti



- **Zadovoljstvo.** Pri ocenjevanju zadovoljstva so zaposleni, stari med 40 in 50 let, z oceno 3,13 izrazili višje skupno zadovoljstvo od zaposlenih, starih do 30 let, z oceno 3,12, kar je za 0,01 višje, od zaposlenih, starih nad 50 let, z oceno 3,11, kar je za 0,02 višje, od zaposlenih, starih med 30 in 40 let, z oceno 2,82, kar je za 0,30 višje. Tudi tu so dali najnižjo oceno tisti zaposleni, ki niso označili starosti, to je 2,66, kar je za 0,47 nižje od najvišje ocene skupin. Trditve o zadovoljstvu, kjer so statistično značilne razlike med povprečnimi ocenami:

- **zadovoljstvo s sodelavci:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni, stari do 30 let (4,33), kot zaposleni, stari med 30 in 40 let (3,98).
- **zadovoljstvo z vodstvom IJS:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni, stari do 30 let (3,71), kot zaposleni, stari nad 50 let (3,55), in tisti, ki starosti niso opredelili (2,33).
- **zadovoljstvo s plačo:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni, stari do 30 let (3,39), kot zaposleni, stari nad 50 let (3,29), zaposleni, stari med 40 in 50 let (2,99), in zaposleni stari med 30 in 40 let (2,75).
- **zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni, stari med 40 in 50 let in nad 50 let (4,25), kot zaposleni, stari do 30 let (3,19), in zaposleni, stari med 30 in 40 let (2,93).
- **zadovoljstvo z neposredno nadrejenim:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni, stari do 30 let (4,06), kot zaposleni, stari nad 50 let (3,97), in zaposleni, stari med 30 in 40 let (3,60).
- **zadovoljstvo z možnostjo napredovanja:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni, stari med 40 in 50 let (3,58), zaposleni, stari nad 50 let (3,44), zaposleni, stari med 30 in 40 let (3,01), in tisti, ki starosti niso opredelili (2,89).
- **zadovoljstvo s statusom na IJS:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni, stari do 30 let (4,04), kot zaposleni, stari med 40 in 50 let (3,87), zaposleni, stari med 30 in 40 let (3,47), in tisti, ki starosti niso opredelili (3,00).

- **zadovoljstvo z možnostjo izobraževanja:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni, stari do 30 let (4,26), kot zaposleni, stari med 30 in 40 let (3,86).

Starost do 30 let. Najvišje ocenjena trditev pri starih do 30 let je **Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost svojega dela** (4,45); najvišje ocenjena dimenzija je **Inovativnost, iniciativnost** (3,89); najvišje ocenjeno zadovoljstvo je **zadovoljstvo s sodelavci** (4,33). Najnižje ocenjena trditev pri starih do 30 let je **Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno nagrajeni** (2,28); najnižje ocenjena dimenzija je **Nagrajevanje** (2,71); najnižje ocenjeno zadovoljstvo je **zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve** (3,18).

Starost od 30 do 40 let. Najvišje ocenjena trditev pri starih od 30 do 40 let je **Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost svojega dela** (4,37); najvišje ocenjena dimenzija je **Vodenje** (3,84); najvišje ocenjeno zadovoljstvo je **zadovoljstvo z delom** (4,18). Najnižje ocenjena trditev pri starih od 30 do 40 let je **Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno nagrajeni** (2,07); najnižje ocenjena dimenzija je **Nagrajevanje** (2,47); najnižje ocenjeno zadovoljstvo je **zadovoljstvo s plačo** (2,75).

Starost od 40 do 50 let. Najvišje ocenjena trditev pri starih od 40 do 50 let je **Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost svojega dela** (4,42); najvišje ocenjena dimenzija je **Vodenje** (3,86); najvišje ocenjeno zadovoljstvo je **zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve** (4,25). Najnižje ocenjena trditev pri starih od 40 do 50 let je **Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno nagrajeni** (2,41); najnižje ocenjena dimenzija je **Nagrajevanje** (2,75); najnižje ocenjeno zadovoljstvo je **zadovoljstvo s plačo** (2,99).

Starost nad 50 let. Najvišje ocenjena trditev pri starih nad 50 let je **Ponosni smo, da smo zaposleni na IJS** (4,19); najvišje ocenjena dimenzija je **Vodenje** (3,81); najvišje ocenjeno zadovoljstvo je **zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve** (4,25). Najnižje ocenjena trditev pri starih nad 50 let je **O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij** (2,82); najnižje ocenjena dimenzija je **Nagrajevanje** (3,02); najnižje ocenjeno zadovoljstvo je **zadovoljstvo s plačo** (3,295).

Brez odgovora glede starosti. Najvišje ocenjene trditve pri zaposlenih, ki niso označili starosti, so **Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela, Pri usposabljanju se upošteva tudi želja zaposlenih in IJS nudi zaposlenim potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela** (4,44); najvišje ocenjena dimenzija je **Strokovna usposobljenost in učenje** (3,89); najvišje ocenjeno zadovoljstvo je **zadovoljstvo z delovnim časom** (4,56). Najnižje ocenjena trditev pri zaposlenih, ki niso označili starosti, je **O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij** (1,44); najnižje ocenjena dimenzija je **Nagrajevanje** (2,45); najnižje ocenjeno zadovoljstvo je **zadovoljstvo z vodstvom instituta** (2,33).

3.6.3 Stopnja izobrazbe

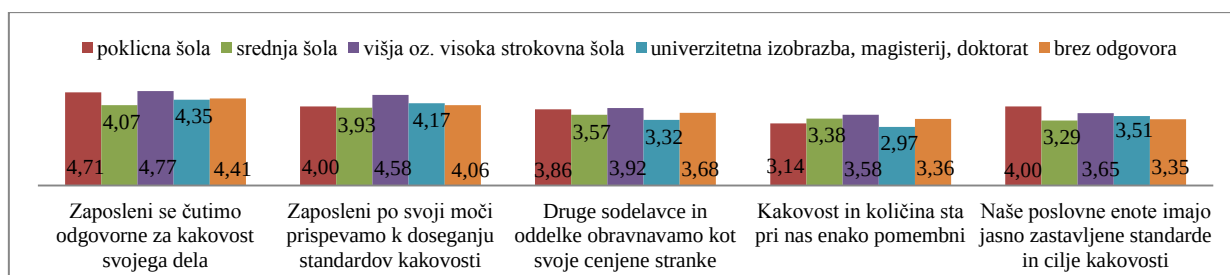
Skupna ocena po dimenzijah organizacijske klime je bila najvišja pri zaposlenem s končano osnovno šolo in sicer 3,97. Ker je bil v tej skupini le en odgovor, ga v primerjavo z ostalimi skupinami nisem uvrstila. Najvišja ocena je ocena zaposlenih z višješolsko oziroma visoko strokovno šolo, kjer je bila ocena 3,80. Druga ocena je ocena skupine zaposlenih s poklicno šolo (3,62). Temu sledi skupina zaposlenih z doseženo vsaj univerzitetno izobrazbo (3,49). Najnižje so skupno klimo ocenili zaposleni s srednješolsko izobrazbo (3,26). Izpolnjeni vprašalniki, ki niso imeli označene stopnje izobrazbe anketiranca, so skupno ocenili vse dimenzije z oceno 3,38, kar je za 0,12 višje od najnižje ocene. Podatki o dimenzijah in doseženi stopnji izobrazbe so prikazani v Prilogi 7.

Pri delitvi zaposlenih na IJS po izobrazbi so se pri naslednjih dimenzijah organizacijske klime pri naštetih trditvah pokazale statistično značilne razlike med povprečnimi ocenami:

- **Odnos do kakovosti (Slika 39):**

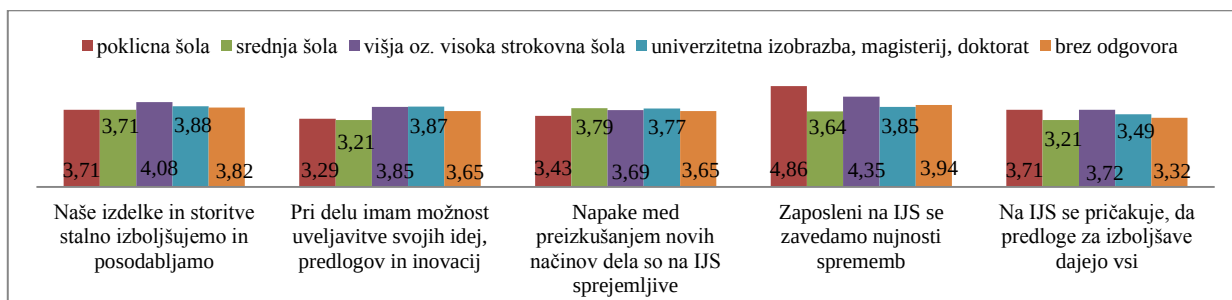
- **Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni z višješolsko oziroma visoko strokovno šolo kot zaposleni z univerzitetno izobrazbo in tisti, ki izobrazbe niso opredelili.
- **Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost svojega dela:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni z višješolsko oziroma visoko strokovno šolo kot zaposleni z univerzitetno izobrazbo.
- **Kakovost in količina sta pri nas enako pomembni:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni z višješolsko oziroma visoko strokovno šolo kot zaposleni z univerzitetno izobrazbo.
- **Druge sodelavce in oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni z višješolsko oziroma visoko strokovno šolo kot zaposleni z univerzitetno izobrazbo.

Slika 39: Prikaz ocen dimenzije odnos do kakovosti po izobrazbi



- **Inovativnost, iniciativnost (Slika 40). Zaposleni na IJS se zavedamo nujnosti sprememb:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni s poklicno šolo kot zaposleni z višješolsko oziroma visoko strokovno šolo, tisti, ki svoje izobrazbe niso opredelili, zaposleni z univerzitetno izobrazbo in zaposleni s srednješolsko izobrazbo.

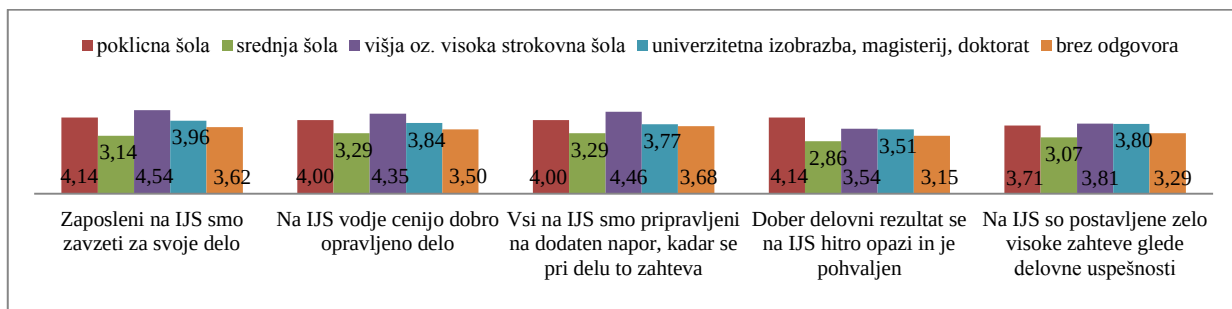
Slika 40: Prikaz ocen dimenzije inovativnost, iniciativnost po izobrazbi



• **Motivacija in zavzetost (Slika 41):**

- **Zaposleni na IJS smo zavzeti za svoje delo:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni z višješolsko oziroma visoko strokovno šolo, zaposleni z univerzitetno izobrazbo, kot tisti, ki svoje izobrazbe niso opredelili, in zaposleni s srednješolsko izobrazbo.
- **Vsi na IJS smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se pri delu to zahteva:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni z višješolsko oziroma visoko strokovno šolo kot zaposleni z univerzitetno izobrazbo, tisti, ki izobrazbe niso opredelili, in zaposleni s srednješolsko izobrazbo.
- **Na IJS so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni z višješolsko oziroma visoko strokovno šolo kot tisti, ki izobrazbe niso opredelili.
- **Na IJS vodje cenijo dobro opravljeno delo:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni z višješolsko oziroma visoko strokovno šolo kot zaposleni z univerzitetno izobrazbo in tisti, ki izobrazbe niso opredelili.
- **Dober delovni rezultat se na IJS hitro opazi in je pohvaljen:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni s poklicno šolo kot zaposleni s srednješolsko izobrazbo.

Slika 41: Prikaz ocen dimenzije motivacija in zavzetost po izobrazbi

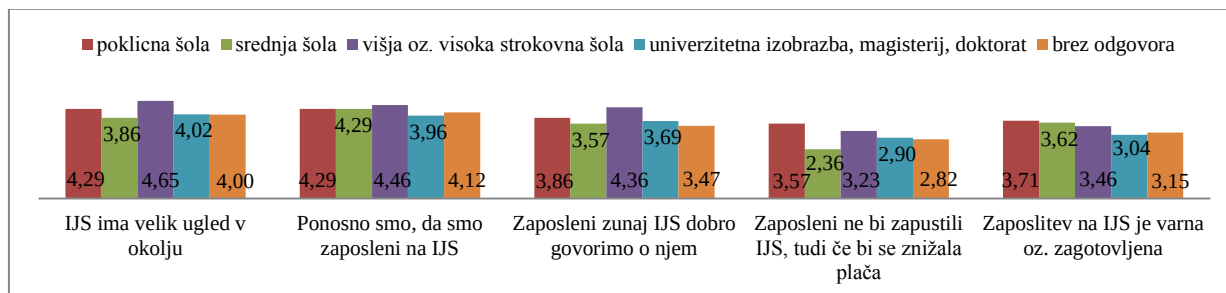


• **pripadnost organizaciji (Slika 42):**

- **Zaposleni zunaj IJS dobro govorimo o njem:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni z višješolsko oziroma visoko strokovno šolo kot zaposleni z univerzitetno izobrazbo in tisti, ki izobrazbe niso opredelili.

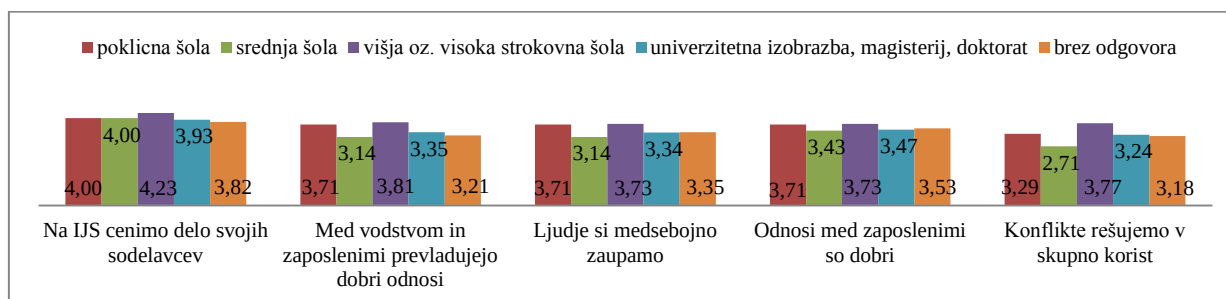
- **IJS ima velik ugled v okolju:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni z višješolsko oziroma visoko strokovno šolo kot zaposleni z univerzitetno izobrazbo, in tisti, ki izobrazbe niso opredelili.

Slika 42: Prikaz ocen dimenzije pripadnost organizaciji po izobrazbi



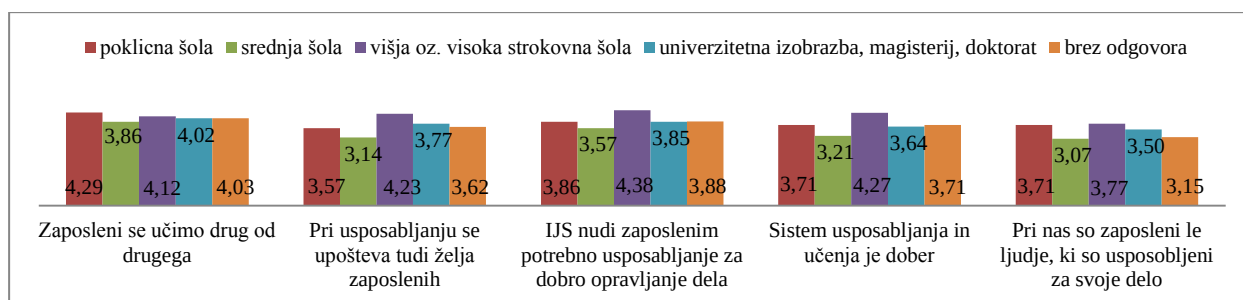
- **Notranji odnosi (Slika 43). Konflikte rešujemo v skupno korist:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni z višješolsko oziroma visoko strokovno šolo kot zaposleni z univerzitetno izobrazbo.

Slika 43: Prikaz ocen dimenzije notranji odnosi po izobrazbi



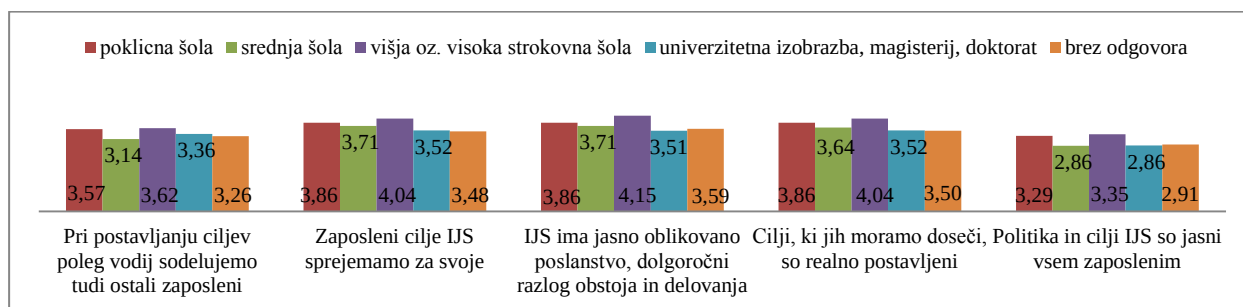
- **Strokovna usposobljenost in učenje (Slika 44):**
 - **Sistem usposabljanja in učenja je dober:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni z višješolsko oziroma visoko strokovno šolo kot zaposleni z univerzitetno izobrazbo in zaposleni s srednješolsko izobrazbo.
 - **Pri usposabljanju se upošteva tudi želja zaposlenih:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni z višješolsko oziroma visoko strokovno šolo in zaposleni z univerzitetno izobrazbo.

Slika 44: Prikaz ocen dimenzije strokovna usposobljenost in učenje po izobrazbi



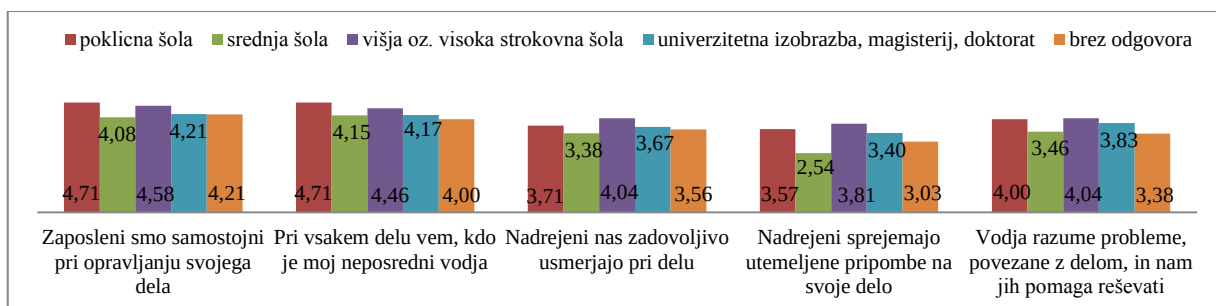
- **Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev** (Slika 45). **IJS ima jasno oblikovano poslanstvo, dolgoročni razlog obstoja in delovanja:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni z višješolsko oziroma visoko strokovno šolo kot zaposleni z univerzitetno izobrazbo.

Slika 45: Prikaz ocen dimenzije poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev po izobrazbi



- **Vodenje** (Slika 46). **Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni z višješolsko oziroma visoko strokovno šolo kot tisti, ki izobrazbe niso opredelili, in zaposleni s srednješolsko izobrazbo.

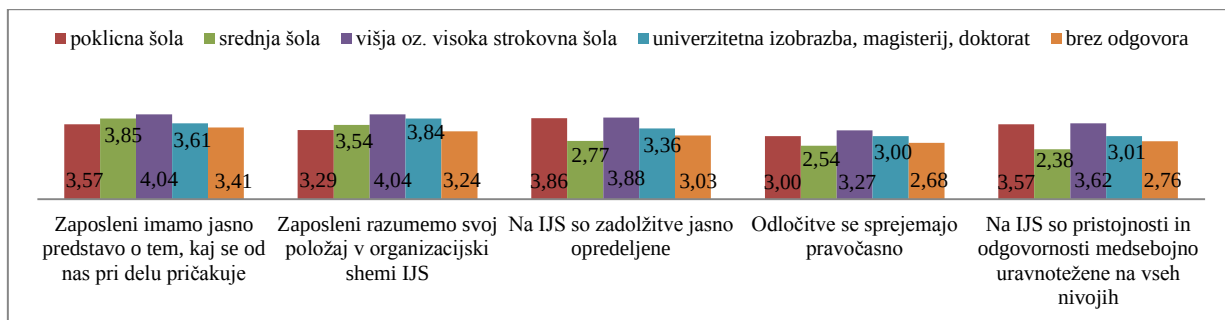
Slika 46: Prikaz ocen dimenzije vodenje po izobrazbi



- **Organiziranost** (Slika 47):
 - **Na IJS so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni z višješolsko oziroma visoko strokovno šolo kot zaposleni s srednješolsko izobrazbo.

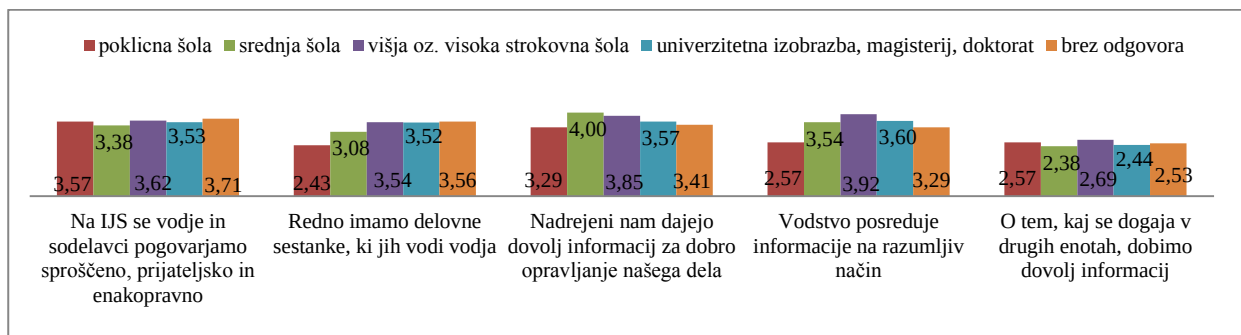
- **Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi IJS:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni z višješolsko oziroma visoko strokovno šolo kot tisti, ki izobrazbe niso opredelili.
- **Na IJS so zadolžitve jasno opredeljene:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni s poklicno šolo, kot tisti, ki izobrazbe niso opredelili.

Slika 47: Prikaz ocen dimenzije organiziranost po izobrazbi



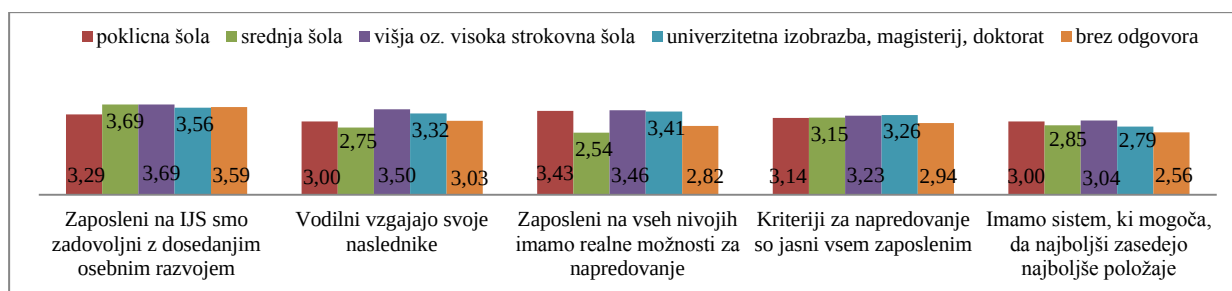
- **Notranje komuniciranje in informiranje** (Slika 48). **Vodstvo posreduje informacije na razumljiv način:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni z višješolsko oziroma visoko strokovno šolo kot zaposleni s poklicno šolo.

Slika 48: Prikaz ocen dimenzije notranje komuniciranje in informiranje po izobrazbi



- **Razvoj kariere** (Slika 49). **Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni z univerzitetno izobrazbo kot tisti, ki izobrazbe niso opredelili.

Slika 49: Prikaz ocen dimenzije razvoj kariere po izobrazbi



- **Zadovoljstvo.** Pri ocenjevanju zadovoljstva so prav tako zaposleni z osnovnošolsko izobrazbo z oceno 4,11 izrazili za 0,26 višje zadovoljstvo od zaposlenih z doseženo vsaj univerzitetno izobrazbo z oceno 3,85, za 0,35 višje od zaposlenih z višjo oziroma visoko strokovno izobrazbo z oceno 3,76 in za 0,43 višje od zaposlenih s poklicno šolo z oceno 3,68. Sledi ocena zaposleni z dokončano srednjo šolo z oceno 3,66, ki je za 0,05 višja od ocene tistih, ki niso označili izobrazbe 3,61. Trditve o zadovoljstvu, kjer so statistično značilne razlike med povprečnimi ocenami:

- **zadovoljstvo z delom:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni z univerzitetno izobrazbo (4,24) kot zaposleni s poklicno šolo (4,00).
- **zadovoljstvo s plačo:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni z univerzitetno izobrazbo (3,24) kot zaposleni s srednješolsko izobrazbo (2,23).
- **zadovoljstvo z delovnim časom:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni s srednješolsko izobrazbo (4,15) kot zaposleni z višješolsko oziroma visoko strokovno šolo (3,92).
- **zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni s poklicno šolo (4,43) kot zaposleni s srednješolsko izobrazbo (4,31), zaposleni z univerzitetno izobrazbo (3,57) in zaposleni z višješolsko oziroma visoko strokovno šolo (3,39).
- **zadovoljstvo z možnostjo izobraževanja:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni z višješolsko oziroma visoko strokovno šolo (4,42) kot tisti, ki izobrazbe niso opredelili (3,59), in zaposleni s poklicno šolo (3,57).

Poklicna šola. Najvišje ocenjena trditev pri zaposlenih s končano poklicno šolo je **Zaposleni na IJS se zavedamo nujnosti sprememb** (4,86); najvišje ocenjena dimenzija je **Vodenje** (4,14); najvišje ocenjeno zadovoljstvo je **zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve** (4,43). Najnižje ocenjeni trditvi pri zaposlenih s končano poklicno šolo sta **Redno imamo delovne sestanke, ki jih vodi vodja** (2,43) in **Plača je primerna in je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču** (2,43); najnižje ocenjena dimenzija je **Nagrajevanje** (2,91); najnižje ocenjeno zadovoljstvo je **zadovoljstvo s plačo** (2,17).

Srednja šola. Najvišje ocenjena trditev pri zaposlenih s končano srednjo šolo je **Ponosni smo, da smo zaposleni na IJS** (4,29); najvišje ocenjena dimenzija je **Odnos do kakovosti** (3,65); najvišje ocenjeno zadovoljstvo je **zadovoljstvo s sodelavci** (4,23). Najnižje ocenjena trditev pri

zaposlenih s končano srednjo šolo je **Plača je primerna in je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču** (1,77); najnižje ocenjena dimenzija je **Nagrajevanje** (2,38); najnižje ocenjeno zadovoljstvo je **zadovoljstvo s plačo** (2,23).

Višja oziroma visoka strokovna šola. Najvišje ocenjena trditev pri zaposlenih s končano višjo oziroma visoko strokovno šolo je **Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost svojega dela** (4,77); najvišje ocenjena dimenzija je **Vodenje** (4,18); najvišje ocenjeno zadovoljstvo je **zadovoljstvo z možnostjo izobraževanja** (4,42). Najnižje ocenjena trditev pri zaposlenih s končano višjo oziroma visoko strokovno šolo je **Plača je primerna in je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču** (2,54); najnižje ocenjena dimenzija je **Nagrajevanje** (2,74); najnižje ocenjeno zadovoljstvo je **zadovoljstvo s plačo** (2,69).

Univerzitetna izobrazba, magisterij, doktorat. Najvišje ocenjena trditev pri zaposlenih s končano univerzitetno izobrazbo, magisterijem ali doktoratom je **Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost svojega dela** (4,35); najvišje ocenjena dimenzija je **Vodenje** (3,86); najvišje ocenjeno zadovoljstvo je **zadovoljstvo z delovnim časom** (4,29). Najnižje ocenjena trditev pri zaposlenih s končano univerzitetno izobrazbo, magisterijem ali doktoratom je **Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno nagrajeni** (2,34); najnižje ocenjena dimenzija je **Nagrajevanje** (2,74); najnižje ocenjeno zadovoljstvo je **zadovoljstvo s plačo** (3,24).

Brez odgovora o doseženi izobrazbi. Najvišja ocenjena trditev pri zaposlenih, ki niso označili izobrazbe v vprašalniku, je **Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost svojega dela** (4,41); najvišje ocenjena dimenzija je **Odnos do kakovosti** (3,77); najvišje ocenjeno zadovoljstvo je **zadovoljstvo z delovnim časom** (4,09).

Najnižje ocenjena trditev pri zaposlenih, ki niso označili izobrazbe v vprašalniku, je **O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij** (2,53); najnižje ocenjena dimenzija je **Nagrajevanje** (2,78); najnižje ocenjeno zadovoljstvo je **zadovoljstvo s plačo** (2,88).

3.6.4 Staž na IJS

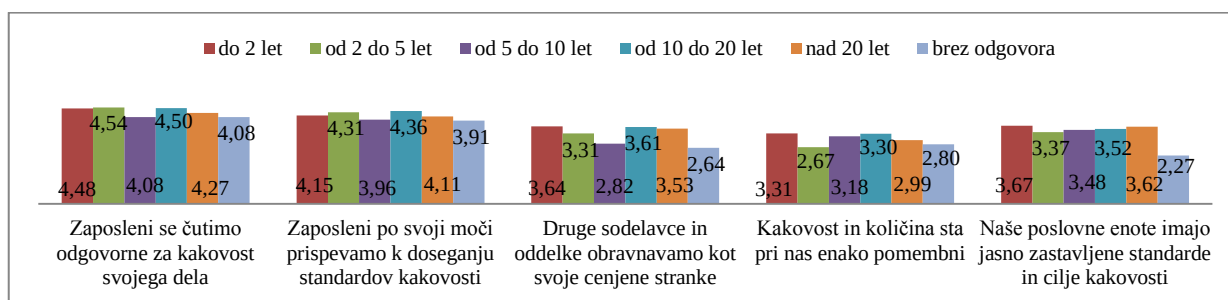
Skupna ocena po dimenzijah organizacijske klime je bila najvišja pri zaposlenih s stažem na IJS med 10 in 20 let in sicer 3,59. Sledi ocena zaposlenih s stažem pod 2 leti z oceno 3,54, kar je za 0,05 nižje. Tretja ocena je ocena skupine zaposlenih s stažem več kot 20 let (3,62). Sledi ocena 3,41, ki so jo ocenili zaposleni s stažem med 2 in 5 let. Najnižje so skupno klimo ocenili zaposleni s stažem med 5 in 10 let (3,40). Izpolnjeni vprašalniki, ki niso imeli označenega staža anketiranca na IJS, so skupno ocenili vse dimenzije z oceno 2,63. Podatki v dimenzijah in stažu na IJS so v tabelah prikazani v Prilogi 6.

Pri delitvi zaposlenih na IJS po stažu so se pri naslednjih dimenzijah organizacijske klime pri naštetih trditvah pokazale statistično značilne razlike med povprečnimi vrednostmi:

- **Odnos do kakovosti (Slika 50):**

- **Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni s stažem na IJS med 10 in 20 let kot zaposleni s stažem med 5 in 10 let.
- **Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost svojega dela:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni s stažem med 2 in 5 let kot zaposleni s stažem med 5 in 10 let.
- **Naše poslovne enote imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni s stažem pod 2 leti kot zaposleni s stažem več kot 20 let, zaposleni s stažem na IJS med 10 in 20 let, zaposleni s stažem med 5 in 10 let, zaposleni s stažem med 2 in 5 let in tisti, ki staža niso opredelili.
- **Kakovost in količina sta pri nas enako pomembni:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni s stažem na IJS med 10 in 20 let kot zaposleni s stažem pod 2 leti in zaposleni s stažem med 2 in 5 let.
- **Druge sodelavce in oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni s stažem pod 2 leti kot zaposleni s stažem na IJS med 10 in 20 let, zaposleni s stažem več kot 20 let, zaposleni s stažem med 5 in 10 let, in tisti, ki staža niso opredelili.

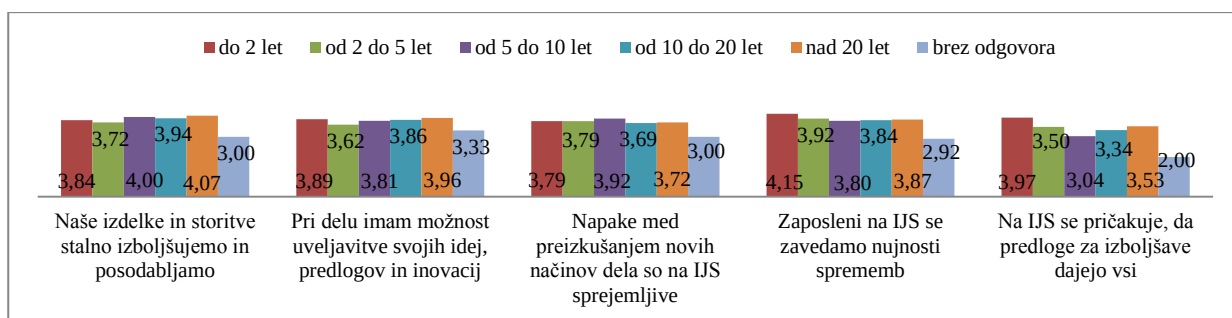
Slika 50: Prikaz ocen dimenzije odnos do kakovosti po stažu



- **Inovativnost, iniciativnost (Slika 51):**

- **Na IJS se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni s stažem pod 2 leti kot zaposleni s stažem več kot 20 let, zaposleni s stažem med 2 in 5 let, zaposleni s stažem na IJS med 10 in 20 let, zaposleni s stažem med 5 in 10 let, in tisti, ki staža niso opredelili.
- **Zaposleni na IJS se zavedamo nujnosti sprememb:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni s stažem na IJS pod 2 leti kot tisti, ki staža niso opredelili.
- **Napake med preizkušanjem novih načinov dela so na IJS sprejemljive:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni s stažem na IJS pod 2 leti, kot tisti, ki staža niso opredelili.
- **Naše izdelke in storitve stalno izboljšujemo in posodabljam:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni s stažem na IJS več kot 20 let kot zaposleni s stažem med 2 in 5 let.

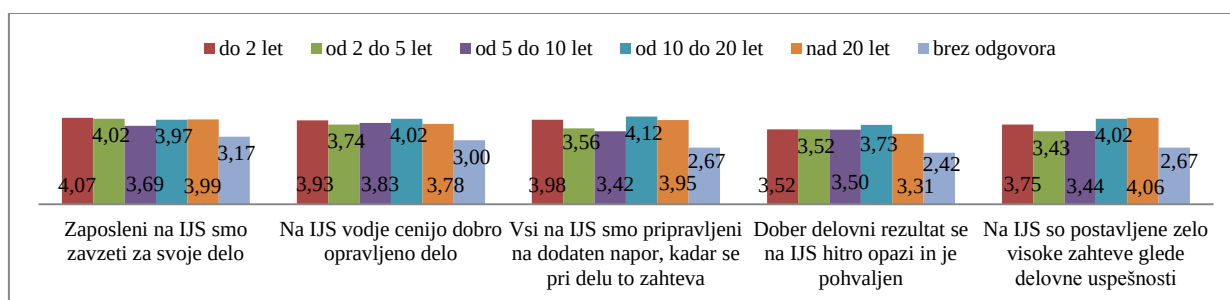
Slika 51: Prikaz ocen dimenzije inovativnost, iniciativnost po stažu



• **Motivacija in zavzetost (Slika 52):**

- **Zaposleni na IJS smo zavzeti za svoje delo:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni s stažem na IJS pod 2 leti kot tisti, ki svojega staža niso opredelili.
- **Vsi na IJS smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se pri delu to zahteva:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni s stažem na IJS med 10 in 20 let kot zaposleni s stažem več kot 20 let, zaposleni s stažem med 2 in 5 let in zaposleni s stažem med 5 in 10 let.
- **Na IJS so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni s stažem več kot 20 let kot zaposleni s stažem na IJS med 10 in 20 let, zaposleni s stažem med 5 in 10 let, in zaposleni s stažem med 2 in 5 let.
- **Na IJS vodje cenijo dobro opravljeno delo:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni s stažem na IJS med 10 in 20 let kot zaposleni s stažem pod 2 leti, zaposleni s stažem med 5 in 10 let, zaposleni s stažem več kot 20 let, in tisti, ki staža niso opredelili.
- **Dober delovni rezultat se na IJS hitro opazi in je pohvaljen:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni s stažem na IJS med 10 in 20 let kot zaposleni s stažem pod 2 leti in s stažem med 2 in 5 let, zaposleni s stažem med 5 in 10 let, zaposleni s stažem več kot 20 let, in tisti, ki staža niso opredelili.

Slika 52: Prikaz ocen dimenzije motivacija in zavzetost po stažu



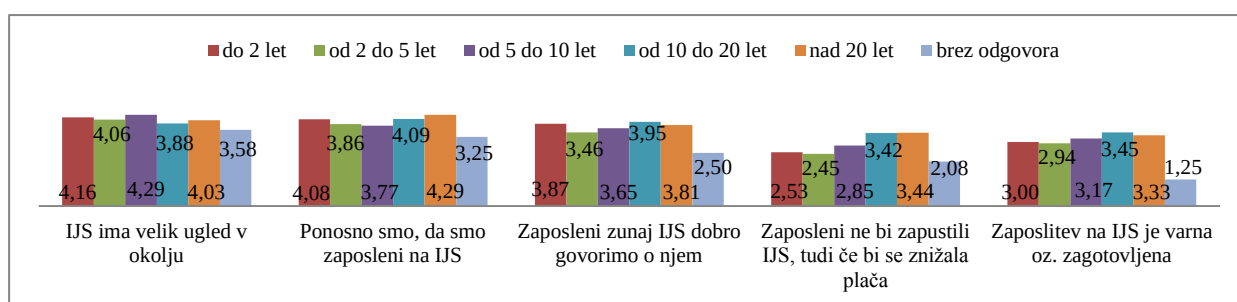
• **Pripadnost organizaciji (Slika 53):**

- **Zaposleni zunaj IJS dobro govorimo o njem:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni s stažem na IJS med 10 in 20 let kot zaposleni s stažem pod 2 leti, zaposleni s stažem več kot

20 let, zaposleni s stažem med 5 in 10 let, zaposleni s stažem med 2 in 5 let, in tisti, ki staža niso opredelili.

- **Zaposlitev na IJS je varna oziroma zagotovljena:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni s stažem na IJS več kot 20 let kot zaposleni s stažem med 10 in 20 let, zaposleni s stažem pod 2 leti, zaposleni s stažem med 2 in 5 let, in tisti, ki staža niso opredelili.
- **Ponosni smo, da smo zaposleni na IJS:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni s stažem na IJS več kot 20 let, zaposleni s stažem med 2 in 5 let, zaposleni s stažem med 5 in 10 let.
- **Zaposleni ne bi zapustili IJS, tudi če bi se znižala plača:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni s stažem med 2 in 5 let kot zaposleni s stažem več kot 20 let, zaposleni s stažem na IJS med 10 in 20 let, zaposleni s stažem pod 2 leti, in tisti, ki staža niso opredelili.

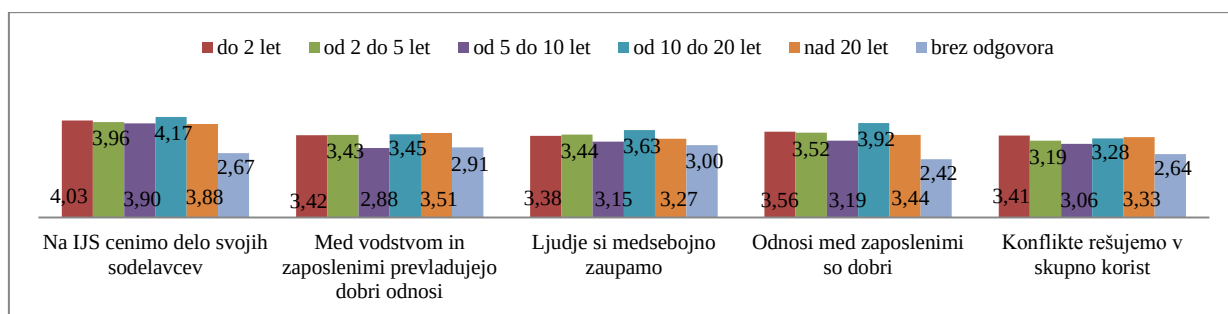
Slika 53: Prikaz ocen dimenzije pripadnost organizaciji po stažu



• **Notranji odnosi (Slika 54):**

- **Na IJS cenimo delo svojih sodelavcev:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni s stažem na IJS med 10 in 20 let kot zaposleni s stažem pod 2 leti, zaposleni s stažem med 2 in 5 let, zaposleni s stažem med 5 in 10 let, zaposleni s stažem več kot 20 let, in tisti, ki staža niso opredelili.
- **Odnosi med zaposlenimi so dobri:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni s stažem na IJS med 10 in 20 let kot zaposleni s stažem pod 2 leti, zaposleni s stažem med 2 in 5 let, zaposleni s stažem več kot 20 let, zaposleni s stažem med 5 in 10 let, in tisti, ki staža niso opredelili.
- **Med vodstvom in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni s stažem več kot 20 let kot zaposleni s stažem na IJS med 10 in 20 let, zaposleni s stažem med 2 in 5 let, zaposlenimi s stažem pod 2 leti ter zaposleni s stažem med 5 in 10 let.

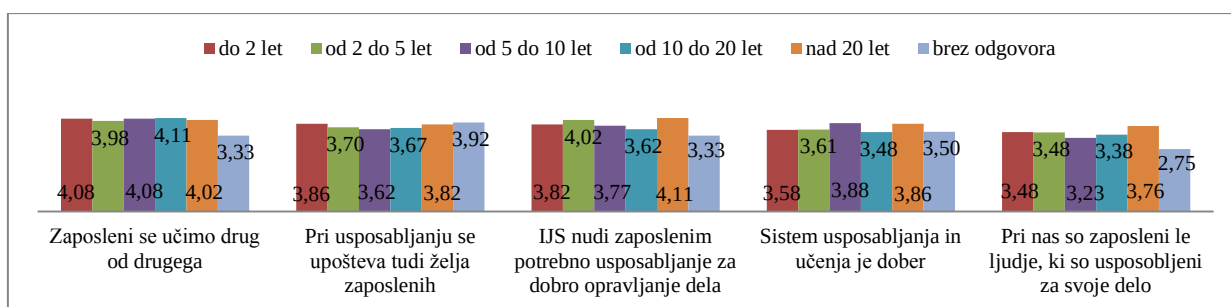
Slika 54: Prikaz ocen dimenzije notranji odnosi po stažu



• **Strokovna usposobljenost in učenje (Slika 55):**

- **Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni s stažem na IJS več kot 20 let kot zaposleni s stažem med 5 in 10 let.
- **IJS nudi zaposlenim potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni s stažem na IJS več kot 20 let kot zaposleni s stažem med 10 in 20 let.

Slika 55: Prikaz ocen dimenzije strokovna usposobljenost in učenje po stažu

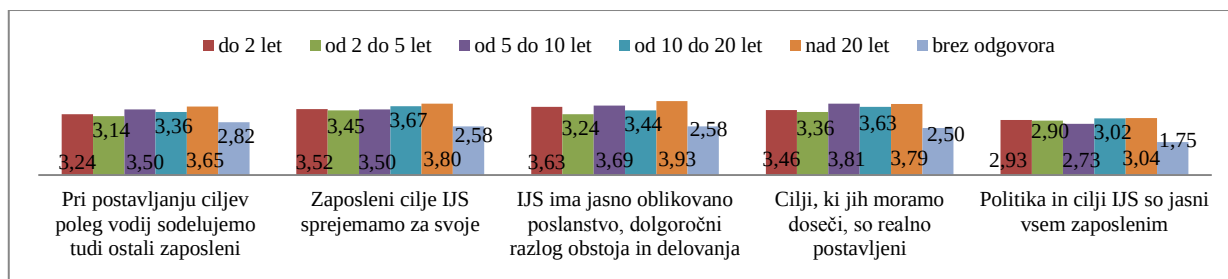


• **Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev (Slika 56):**

- **IJS ima jasno oblikovano poslanstvo, dolgoročni razlog obstoja in delovanja:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni s stažem več kot 20 let kot zaposleni s stažem med 5 in 10 let, zaposleni s stažem pod 2 leti, zaposleni s stažem na IJS med 10 in 20 let, zaposleni s stažem med 2 in 5 let, in tisti, ki staža niso opredelili.
- **Cilji, ki jih moramo doseči, so realno postavljeni:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni s stažem na IJS med 5 in 10 let kot zaposleni s stažem več kot 20 let, zaposleni s stažem med 2 in 5 let, in tisti, ki staža niso opredelili.
- **Zaposleni cilje IJS sprejemamo za svoje:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni s stažem na IJS več kot 20 let kot zaposleni s stažem med 10 in 20 let, zaposleni s stažem pod 2 leti, zaposleni s stažem med 5 in 10 let, zaposleni s stažem med 2 in 5 let, in tisti, ki staža niso opredelili.
- **Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni s stažem na IJS več kot 20 let kot zaposleni s stažem pod 2 leti in zaposleni s stažem med 2 in 5 let.

- **Politika in cilji IJS so jasni vsem zaposlenim:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni s stažem več kot 20 let kot zaposleni s stažem na IJS med 10 in 20 let, zaposleni s stažem pod 2 leti, zaposleni s stažem med 2 in 5 let, zaposleni s stažem med 5 in 10 let, in tisti, ki staža niso opredelili.

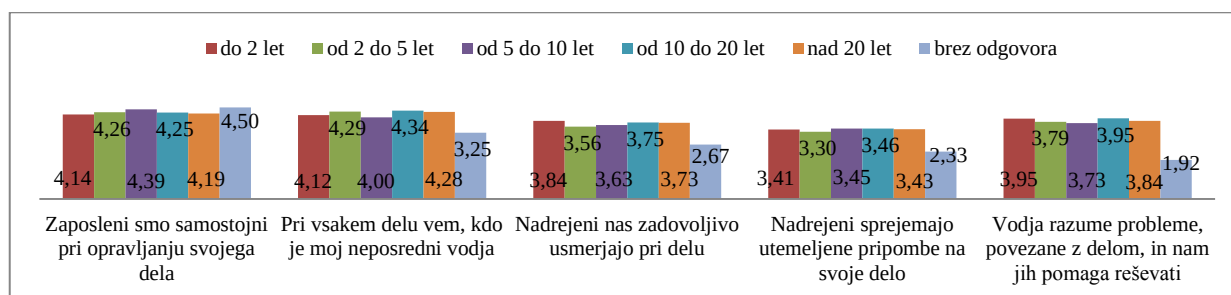
Slika 56: Prikaz ocen dimenzije poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev po stažu



- **Vodenje (Slika 57):**

- **Pri vsakem delu vem, kdo je moj neposredni vodja:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni s stažem na IJS med 10 in 20 let in tisti, ki staža niso opredelili.
- **Nadrejeni nas zadovoljivo usmerjajo pri delu:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni s stažem na IJS pod 2 leti in tisti, ki svojega staža niso opredelili.
- **Vodja razume probleme, povezane z delom, in nam jih pomaga reševati:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni s stažem na IJS med 10 in 20 let in zaposleni s stažem pod 2 leti kot zaposleni s stažem več kot 20 let, zaposleni s stažem med 2 in 5 let, zaposleni s stažem med 5 in 10 let, in tisti, ki staža niso opredelili.

Slika 57: Prikaz ocen dimenzije vodenje po stažu



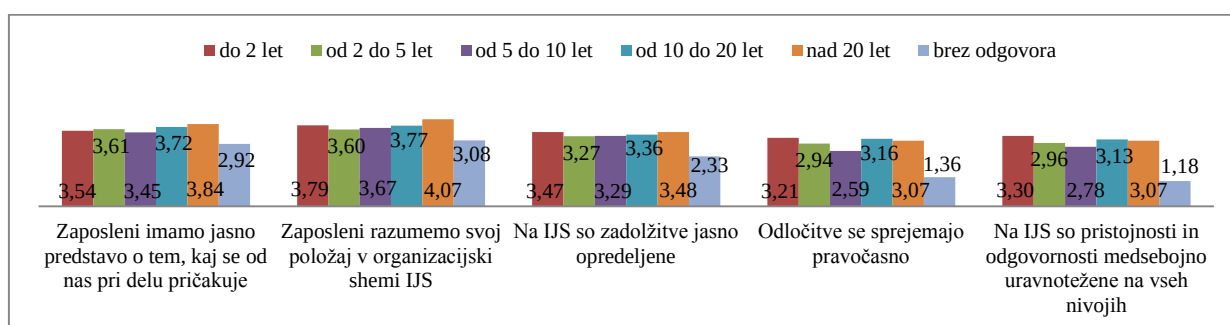
- **Organiziranost (Slika 58):**

- **Na IJS so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni s stažem pod 2 leti kot zaposleni s stažem na IJS med 10 in 20 let, zaposleni s stažem več kot 20 let, zaposleni s stažem med 2 in 5 let, zaposleni s stažem med 5 in 10 let, in tisti, ki staža niso opredelili.
- **Odločitve se sprejemajo pravočasno:** v povprečju so bolje ocenili tisti, ki svojega staža niso opredelili kot zaposleni s stažem pod 2 leti, zaposleni s stažem na IJS med 10 in 20

let, zaposleni s stažem več kot 20 let, zaposleni s stažem med 2 in 5 let, in zaposleni s stažem med 5 in 10 let.

- **Zaposleni imamo jasno predstavo o tem, kaj se od nas pri delu pričakuje:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni s stažem na IJS več kot 20 let in tisti, ki staža niso opredelili.
- **Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi IJS:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni s stažem na IJS več kot 20 let kot zaposleni s stažem med 2 in 5 let.
- **Na IJS so zadolžitve jasno opredeljene:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni s stažem na IJS več kot 20 let kot zaposleni s stažem pod 2 leti in tisti, ki staža niso opredelili.

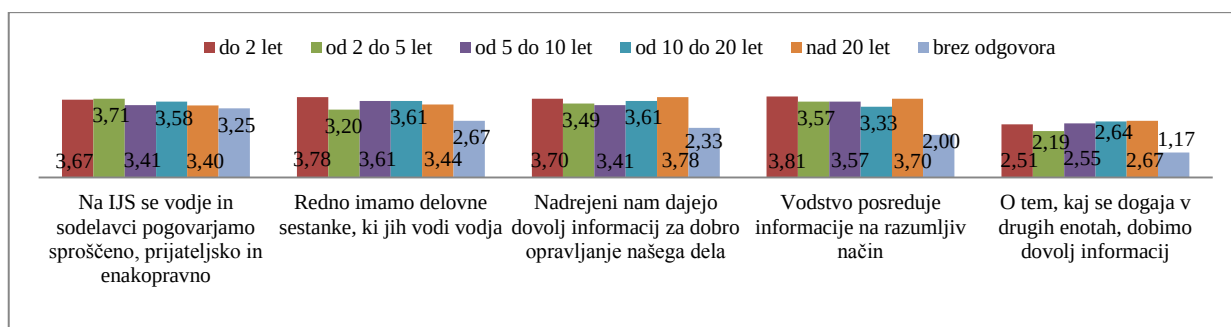
Slika 58: Prikaz ocen dimenzije organiziranost po stažu



• **Notranje komuniciranje in informiranje (Slika 59):**

- **Vodstvo posreduje informacije na razumljiv način:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni s stažem pod 2 leti kot zaposleni s stažem več kot 20 let, zaposleni s stažem med 2 in 5 let, zaposleni s stažem na IJS med 10 in 20 let in stažem med 5 in 10 let ter tisti, ki staža niso opredelili.
- **Nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni s stažem več kot 20 let kot zaposleni s stažem pod 2 leti, zaposleni s stažem na IJS med 10 in 20 let in tisti, ki staža niso opredelili.
- **O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni s stažem več kot 20 let kot zaposleni s stažem na IJS med 10 in 20 let, zaposleni s stažem med 5 in 10 let, zaposleni s stažem pod 2 leti, zaposleni s stažem med 2 in 5 let in tisti, ki staža niso opredelili.
- **Redno imamo delovne sestanke, ki jih vodi vodja:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni s stažem na IJS pod 2 leti kot zaposleni s stažem med 2 in 5 let.

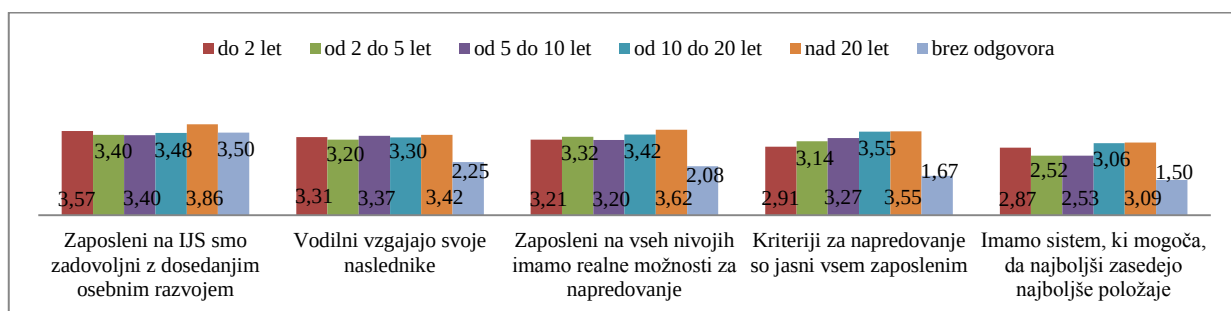
Slika 59: Prikaz ocen dimenzije notranje komuniciranja in informiranja po stažu



• **Razvoj kariere (Slika 60):**

- **Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni s stažem več kot 20 let kot zaposleni s stažem na IJS med 10 in 20 let, zaposleni s stažem med 2 in 5 let, in tisti, ki staža niso opredelili.
- **Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni s stažem na IJS med 10 in 20 let in več kot 20 let kot zaposleni s stažem med 5 in 10 let, zaposleni s stažem med 2 in 5 let, zaposleni s stažem pod 2 leti, in tisti, ki staža niso opredelili.
- **Imamo sistem, ki mogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni s stažem več kot 20 let kot zaposleni s stažem na IJS med 10 in 20 let, zaposleni s stažem pod 2 leti, zaposleni s stažem med 5 in 10 let, zaposleni s stažem med 2 in 5 let in tisti, ki staža niso opredelili.
- **Zaposleni na IJS smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni s stažem na IJS več kot 20 let kot zaposleni s stažem med 2 in 5 let.

Slika 60: Prikaz ocen dimenzije razvoj kariere po stažu

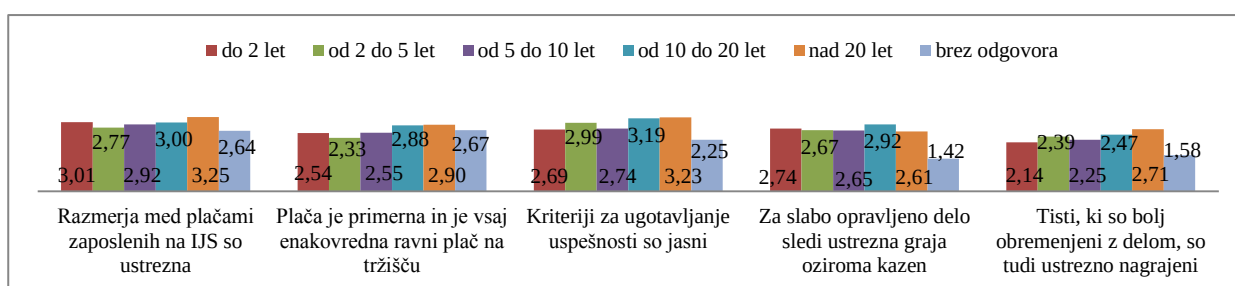


• **Nagrajevanje (Slika 61):**

- **Plača je primerna in je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni s stažem več kot 20 let kot zaposleni s stažem na IJS med 10 in 20 let in zaposleni s stažem med 2 in 5 let.
- **Razmerja med plačami zaposlenih na IJS so ustrezna:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni s stažem na IJS več kot 20 let kot zaposleni s stažem med 2 in 5 let.

- **Kriteriji za ugotavljanje uspešnosti so jasni:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni s stažem več kot 20 let kot zaposleni s stažem na IJS med 10 in 20 let, zaposleni s stažem pod 2 leti, in tisti, ki staža niso opredelili.
- **Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni s stažem na IJS med 10 in 20 let kot zaposleni s stažem pod 2 leti, zaposleni s stažem več kot 20 let, zaposleni s stažem med 2 in 5 let, zaposleni s stažem med 5 in 10 let, in tisti, ki staža niso opredelili.
- **Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno nagrajeni:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni s stažem več kot 20 let kot zaposleni s stažem na IJS med 10 in 20 let, zaposleni s stažem pod 2 leti, in tisti, ki staža niso opredelili.

Slika 61: Prikaz ocen dimenzije nagrajevanje po stažu



- **Zadovoljstvo.** Pri ocenjevanju zadovoljstva so zaposleni s stažem nad 20 let z oceno 4,01 izrazili za 0,10 višje zadovoljstvo od zaposlenih s stažem med 10 in 20 let z oceno 3,91, za 0,18 višje od zaposlenih s stažem pod 2 leti z oceno 3,83, za 0,24 višje od zaposlenih s stažem med 2 in 5 let z oceno 3,77 in za 0,49 višje od zaposlenih s stažem med 5 in 10 leti z oceno 3,52. Tudi tu so dali najnižjo oceno tisti zaposleni, ki v vprašalniku niso označili svojega staža (3,08) in sicer za 0,93 nižje od najvišje ocene v skupin. Trditve o zadovoljstvu, kjer so statistično značilne razlike med povprečnimi ocenami:
 - **zadovoljstvo s sodelavci:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni s stažem na IJS med 10 in 20 let (4,41) kot zaposleni s stažem pod 2 leti (4,29), zaposleni s stažem več kot 20 let (4,05), zaposleni s stažem med 2 in 5 let (4,02) in zaposleni s stažem med 5 in 10 let (3,90).
 - **zadovoljstvo z vodstvom IJS:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni s stažem na IJS pod 2 leti (3,79) kot zaposleni s stažem več kot 20 let in tisti, ki staža niso opredelili (3,78), zaposleni s stažem med 2 in 5 let (3,51) ter zaposleni s stažem med 5 in 10 let (3,22).
 - **zadovoljstvo z delovnimi pogoji:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni s stažem na IJS med 2 in 5 let (4,01) kot zaposleni s stažem med 5 in 10 let (3,58).
 - **zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni s stažem na IJS več kot 20 let (4,50) kot zaposleni s stažem med 10 in 20 let (4,02), zaposleni s stažem med 2 in 5 let (3,33), zaposleni s stažem med 5 in 10 let (3,16), zaposleni s stažem pod 2 leti, (3,10) in tisti, ki staža niso opredelili (2,08).

- **zadovoljstvo z neposredno nadrejenim:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni s stažem na IJS med 10 in 20 let (4,19) kot zaposleni s stažem med 5 in 10 let (3,63).
- **zadovoljstvo z možnostjo napredovanja:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni s stažem več kot 20 let (3,69) kot zaposleni s stažem na IJS med 10 in 20 let (3,64), zaposleni s stažem med 2 in 5 let (3,39), zaposleni s stažem pod 2 leti (3,15), zaposleni s stažem med 5 in 10 let (2,86), in tisti, ki staža niso opredelili (2,33).
- **zadovoljstvo s statusom na institutu:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni s stažem na IJS več kot 20 let (3,98) kot zaposleni s stažem pod 2 leti (3,96), zaposleni s stažem med 10 in 20 let (3,95), zaposleni s stažem med 2 in 5 let (3,68), zaposleni s stažem med 5 in 10 let, (3,43) in tisti, ki staža niso opredelili (3,00).
- **zadovoljstvo z možnostjo izobraževanja:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni s stažem na IJS pod 2 leti (4,19) kot zaposleni s stažem med 5 in 10 let (3,82).

Stož na IJS do 2 leti. Najvišje ocenjena trditev pri zaposlenih s stažem do 2 leti je **IJS ima velik ugled v okolju** (4,16); najvišje ocenjena dimenzija je **Inovativnost, iniciativnost** (3,98); najvišje ocenjeno zadovoljstvo je **zadovoljstvo s sodelavci** (4,43). Najnižje ocenjena trditev pri zaposlenih s stažem do 2 leti je **Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno nagrajeni** (2,14); najnižje ocenjena dimenzija je **Nagrajevanje** (2,26); najnižje ocenjeno zadovoljstvo je **zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve** (3,10).

Stož na IJS od 2 do 5 let. Najvišje ocenjena trditev pri zaposlenih s stažem od 2 do 5 let je **Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost svojega dela** (4,54); najvišje ocenjena dimenzija je **Vodenje** (3,84); najvišje ocenjeno zadovoljstvo je **zadovoljstvo z delovnim časom** (4,21). Najnižje ocenjena trditev pri zaposlenih s stažem od 2 do 5 let je **O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij** (2,19); najnižje ocenjena dimenzija je **Nagrajevanje** (2,36); najnižje ocenjeno zadovoljstvo je **zadovoljstvo s plačo** (3,06).

Stož na IJS od 5 do 10 let. Najvišje ocenjena trditev pri zaposlenih s stažem od 5 do 10 let je **IJS ima velik ugled v okolju** (4,29); najvišje ocenjena dimenzija je **Vodenje** (3,84); najvišje ocenjeno zadovoljstvo je **zadovoljstvo z delom** (4,22). Najnižje ocenjena trditev pri zaposlenih s stažem od 5 do 10 let je **Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno nagrajeni** (2,21); najnižje ocenjena dimenzija je **Nagrajevanje** (2,62); najnižje ocenjeno zadovoljstvo je **zadovoljstvo s plačo** (2,76).

Stož na IJS od 10 do 20 let. Najvišje ocenjena trditev pri zaposlenih s stažem od 10 do 20 let je **Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost svojega dela** (4,50); najvišje ocenjena dimenzija je **Motivacija** (3,97); najvišje ocenjeno zadovoljstvo je **zadovoljstvo s sodelavci** (4,41). Najnižje ocenjena trditev pri zaposlenih s stažem od 10 do 20 let je **Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno nagrajeni** (2,47); najnižje ocenjena dimenzija je **Nagrajevanje** (2,89); najnižje ocenjeno zadovoljstvo je **zadovoljstvo s plačo** (3,16).

Stož na IJS nad 20 let. Najvišje ocenjena trditev pri zaposlenih s stažem nad 20 let je **Ponosni smo, da smo zaposleni na IJS** (4,29); najvišje ocenjena dimenzija je **Strokovna usposobljenost**

(3,91); najvišje ocenjeno zadovoljstvo je **zadovoljstvo z delovnim časom** (4,37). Najnižje ocenjena trditev pri zaposlenih s stažem nad 20 let je **Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen** (2,61); najnižje ocenjena dimenzija je **Nagrajevanje** (2,94); najnižje ocenjeno zadovoljstvo je **zadovoljstvo s plačo** (3,26).

Brez odgovora glede staža na IJS. Najvišja ocenjena trditev pri zaposlenih, ki niso označili staža v vprašalniku, je **Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela** (4,50); najvišje ocenjena dimenzija je **Strokovna usposobljenost** (3,37); najvišje ocenjeno zadovoljstvo je **zadovoljstvo z delovnim časom** (4,42). Najnižje ocenjena trditev pri zaposlenih, ki niso označili staža v vprašalniku, je **O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij** (1,17); najnižje ocenjena dimenzija je **Nagrajevanje** (2,11); najnižje ocenjeno zadovoljstvo je **zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve** (2,08).

3.6.5 Nivo na IJS

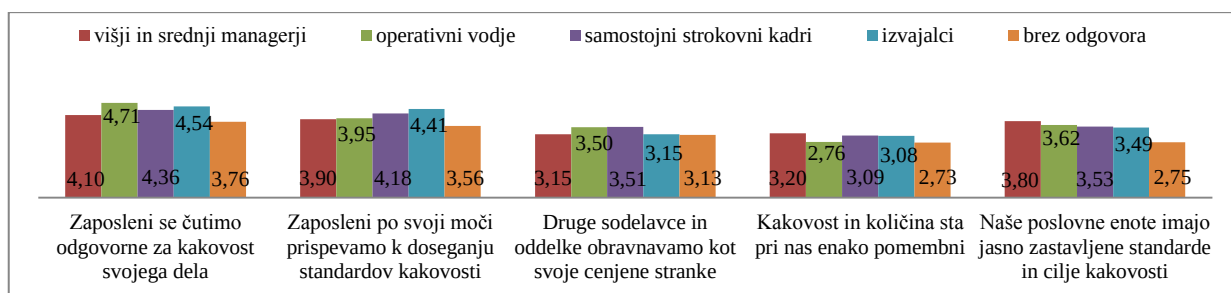
Skupna ocena po dimenzijah organizacijske klime je bila najvišja pri operativnih vodjih in sicer 3,74. Sledi ocena višjih in srednjih managerjev 3,58, kar je za 0,16 nižje. Tretja ocena je ocena izvajalcev 3,56. Najnižje so skupno klimo ocenili samostojni strokovni kadri z oceno 3,48. Izpolnjeni vprašalniki, ki niso imeli označenega nivoja anketiranja na IJS, so skupno ocenili vse dimenzije z oceno 3,06. Podatki o dimenzijah in nivojih na IJS so v tabelah prikazani v Prilogi 7.

Pri delitvi zaposlenih na IJS po nivoju so se pri naslednjih dimenzijah organizacijske klime pri naštetih trditvah pokazale statistično značilne razlike med povprečnimi vrednostmi:

- **Odnos do kakovosti** (Slika 62):

- **Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti:** v povprečju so bolje ocenili izvajalci kot samostojni strokovni kadri in operativni vodje.
- **Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost svojega dela:** v povprečju so bolje ocenili operativni vodje kot izvajalci, tisti, ki nivoja niso opredelili, samostojni strokovni kadri ter višji in srednji managerji.
- **Naše poslovne enote imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti:** v povprečju so bolje ocenili izvajalci in tisti, ki nivoja niso opredelili.

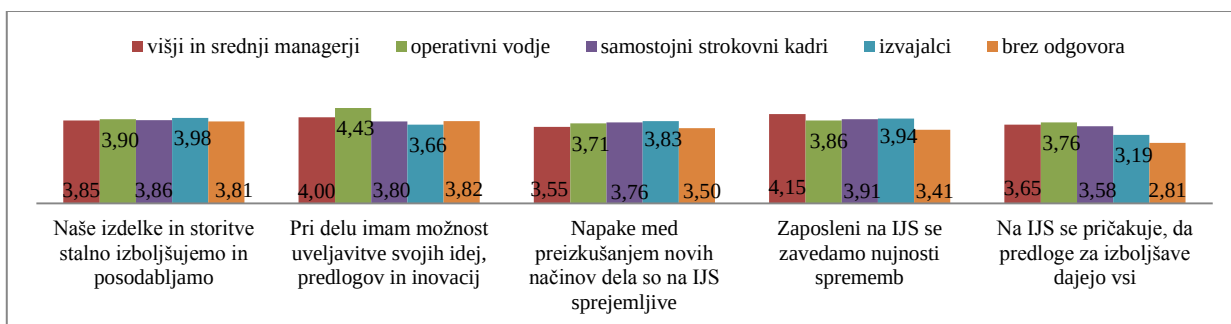
Slika 62: Prikaz ocen dimenzije odnos do kakovosti po nivoju



• **Inovativnost, iniciativnost (Slika 63):**

- **Na IJS se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi:** v povprečju so bolje ocenili samostojni strokovni kadri kot izvajalci.
- **Pri delu imam možnost uveljavitve svojih idej, predlogov in inovacij:** v povprečju so bolje ocenili operativni vodje kot izvajalci.

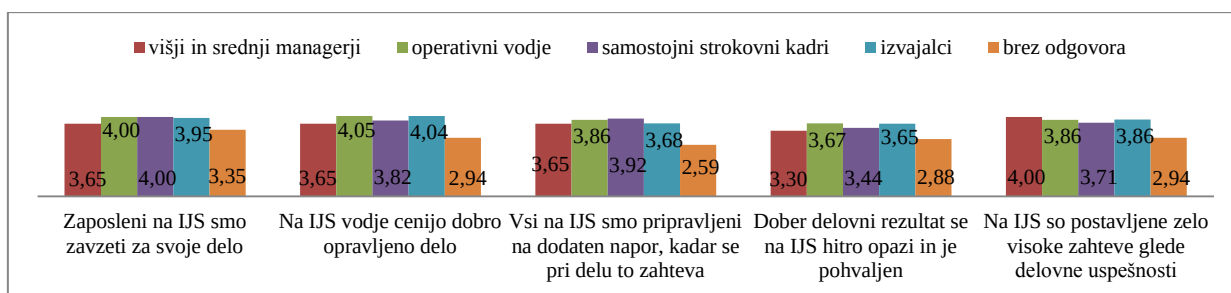
Slika 63: Prikaz ocen dimenzije inovativnost, iniciativnost po nivoju



• **Motivacija in zavzetost (Slika 64):**

- **Zaposleni na IJS smo zavzeti za svoje delo:** v povprečju so bolje ocenili samostojni strokovni kadri kot tisti, ki nivoja niso opredelili.
- **Vsi na IJS smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se pri delu to zahteva:** v povprečju so bolje ocenili samostojni strokovni kadri kot tisti, ki nivoja niso opredelili.
- **Na IJS so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti:** v povprečju so bolje ocenili samostojni strokovni kadri kot tisti, ki nivoja niso opredelili.
- **Na IJS vodje cenijo dobro opravljeno delo:** v povprečju so bolje ocenili izvajalci kot tisti, ki nivoja niso opredelili.

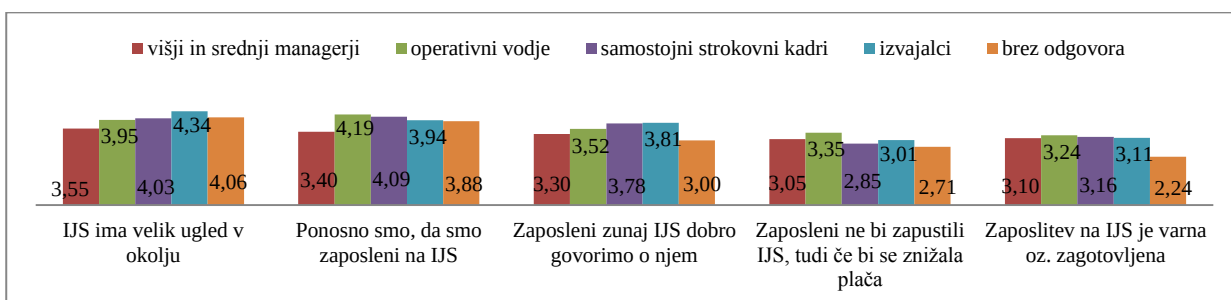
Slika 64: Prikaz ocen dimenzije motivacija in zavzetost po nivoju



• **Pripadnost organizaciji (Slika 65):**

- **Zaposleni zunaj IJS dobro govorimo o njem:** v povprečju so bolje ocenili izvajalci kot tisti, ki nivoja niso opredelili.
- **Zaposlitev na IJS je varna oziroma zagotovljena:** v povprečju so bolje ocenili samostojni strokovni kadri kot tisti, ki nivoja niso opredelili.
- **IJS ima velik ugled v okolju:** v povprečju so bolje ocenili izvajalci kot višji in srednji managerji.

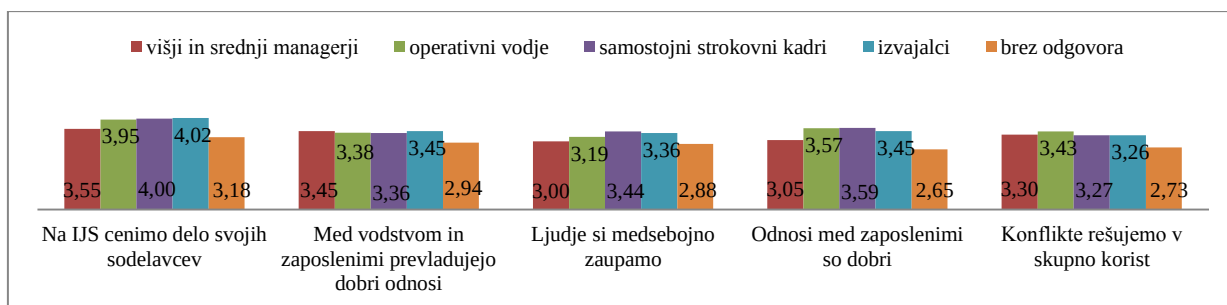
Slika 65: Prikaz ocen dimenzije pripadnost organizaciji po nivoju



• **Notranji odnosi (Slika 66):**

- **Na IJS cenimo delo svojih sodelavcev:** v povprečju so bolje ocenili izvajalci kot višji in srednji managerji.
- **Odnosi med zaposlenimi so dobri:** v povprečju so bolje ocenili operativni vodje kot tisti, ki nivoja niso opredelili.

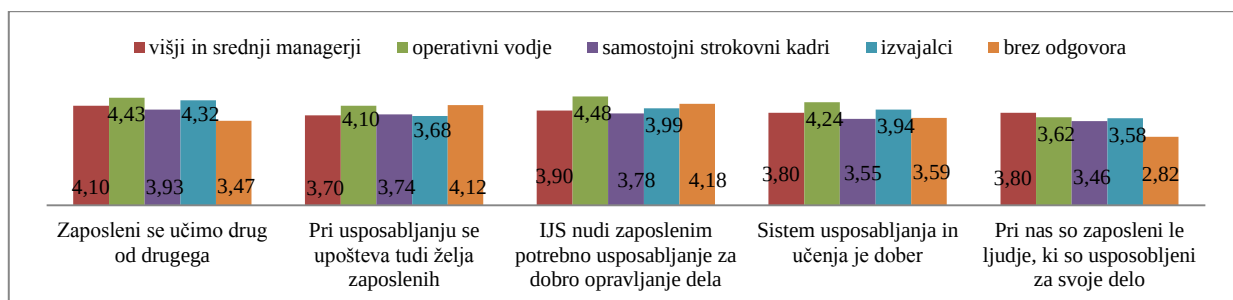
Slika 66: Prikaz ocen dimenzije notranji odnosi po nivoju



- **Strokovna usposobljenost in učenje (Slika 67):**

- **Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo:** v povprečju so bolje ocenili višji in srednji managerji kot samostojni strokovni kadri.
- **Sistem usposabljanja in učenja je dober:** v povprečju so bolje ocenili operativni vodje kot samostojni strokovni kadri.
- **Zaposleni se učimo drug od drugega:** v povprečju so bolje ocenili operativni vodje kot izvajalci in samostojni strokovni kadri.
- **IJS nudi zaposlenim potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela:** v povprečju so bolje ocenili operativni vodje kot samostojni strokovni kadri.

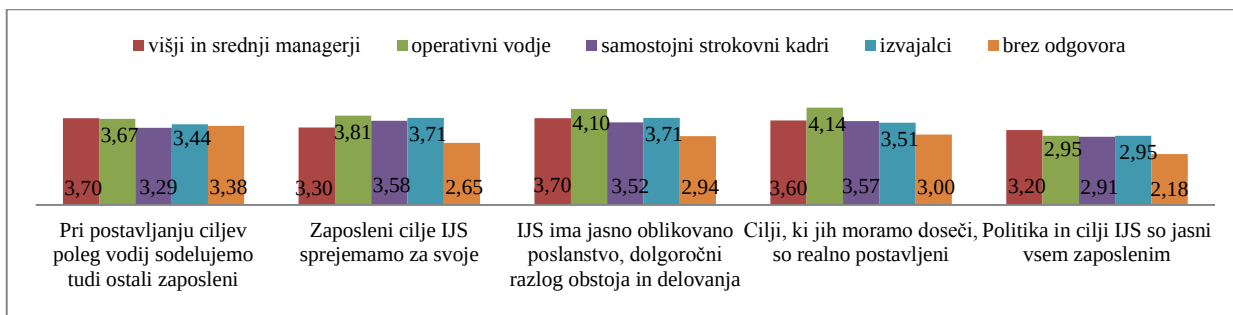
Slika 67: Prikaz ocen dimenzije strokovna usposobljenost in učenje po nivoju



- **Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev (Slika 68):**

- **IJS ima jasno oblikovano poslanstvo, dolgoročni razlog obstoja in delovanja:** v povprečju so bolje ocenili operativni vodje kot samostojni strokovni kadri.
- **Cilji, ki jih moramo doseči, so realno postavljeni:** v povprečju so bolje ocenili operativni vodje kot izvajalci.
- **Zaposleni cilje IJS sprejemamo za svoje:** v povprečju so bolje ocenili operativni vodje kot izvajalci, samostojni strokovni kadri in tisti, ki nivoja niso opredelili.
- **Politika in cilji IJS so jasni vsem zaposlenim:** v povprečju so bolje ocenili višji in srednji managerji in tisti, ki nivoja niso opredelili.

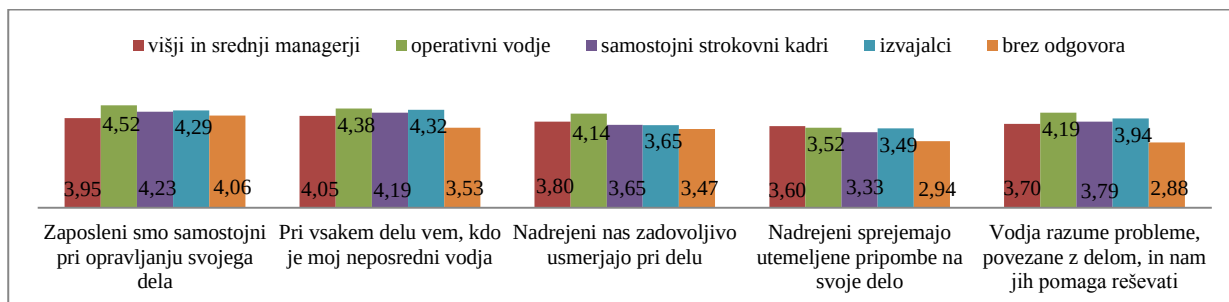
Slika 68: Prikaz ocen dimenzije poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev po nivoju



- **Vodenje (Slika 69):**

- **Pri vsakem delu vem, kdo je moj neposredni vodja:** v povprečju so bolje ocenili operativni vodje kot izvajalci in tisti, ki nivoja niso opredelili.
- **Vodja razume probleme, povezane z delom, in nam jih pomaga reševati:** v povprečju so bolje ocenili operativni vodje kot višji in srednji managerji.

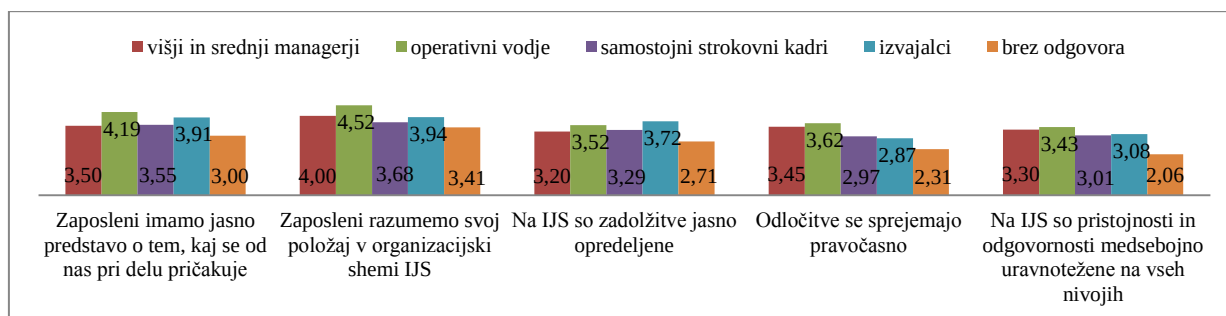
Slika 69: Prikaz ocen dimenzije vodenje po nivoju



- **Organiziranost (Slika 70):**

- **Na IJS so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih:** v povprečju so bolje ocenili operativni vodje kot samostojni strokovni kadri.
- **Odločitve se sprejemajo pravočasno:** v povprečju so bolje ocenili operativni vodje kot izvajalci in tisti, ki nivoja niso opredelili.
- **Zaposleni imamo jasno predstav o tem, kaj se od nas pri delu pričakuje:** v povprečju so bolje ocenili operativni vodje kot samostojni strokovni kadri.
- **Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi IJS:** v povprečju so bolje ocenili operativni vodje kot samostojni strokovni kadri.
- **Na IJS so zadolžitve jasno opredeljene:** v povprečju so bolje ocenili izvajalci kot tisti, ki nivoja niso opredelili.

Slika 70: Prikaz ocen dimenzije organiziranost po nivoju

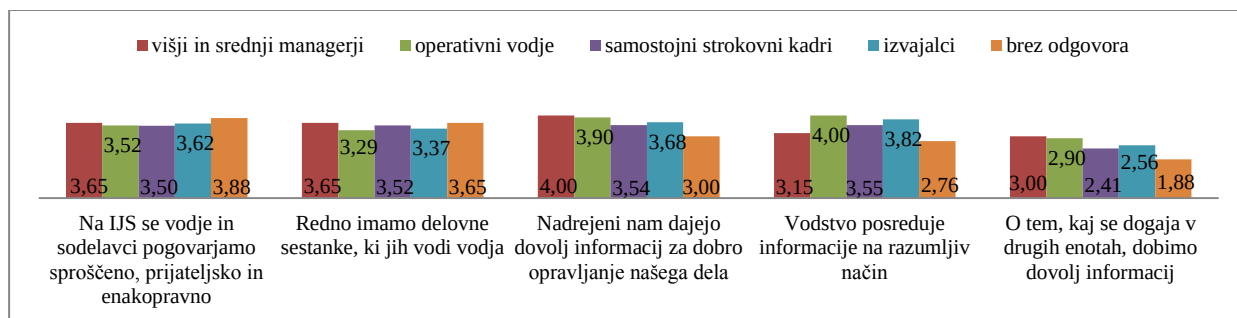


- **Notranje komuniciranje in informiranje (Slika 71):**

- **Vodstvo posreduje informacije na razumljiv način:** v povprečju so bolje ocenili operativni vodje kot tisti, ki svojega nivoja niso opredelili.

- **Nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela:** v povprečju so bolje ocenili izvajalci kot tisti, ki svojega nivoja niso opredelili.
- **O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij:** v povprečju so bolje ocenili višji in srednji managerji kot samostojni strokovni kadri.

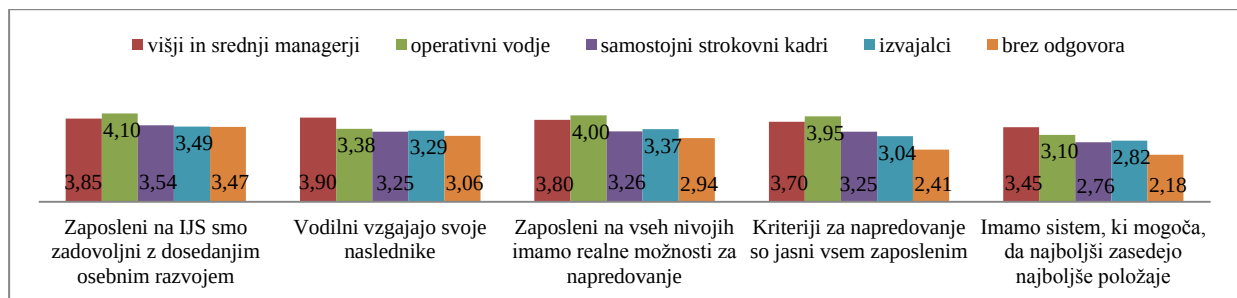
Slika 71: Prikaz ocen dimenzije notranje komuniciranje in informiranje po nivoju



• **Razvoj kariere (Slika 72):**

- **Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje:** v povprečju so bolje ocenili samostojni strokovni kadri kot tisti, ki nivoja niso opredelili.
- **Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim:** v povprečju so bolje ocenili operativni vodje kot izvajalci in tisti, ki nivoja niso opredelili.
- **Imamo sistem, ki mogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje:** v povprečju so bolje ocenili višji in srednji managerji kot tisti, ki nivoja niso opredelili.

Slika 72: Prikaz ocen dimenzije razvoj kariere po nivoju

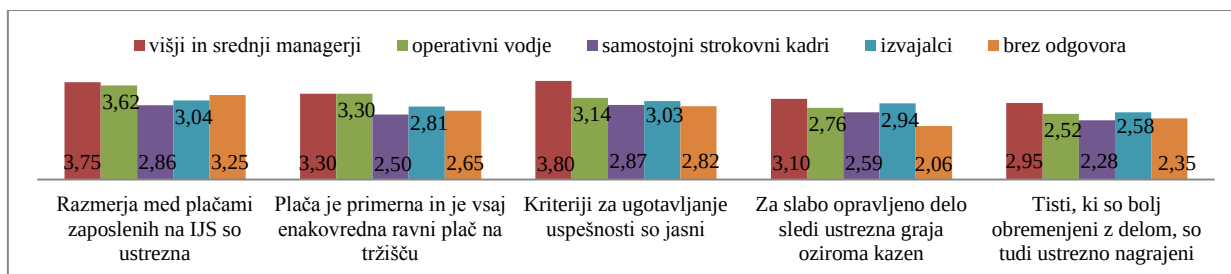


• **Nagrajevanje (Slika 73):**

- **Plača je primerna in je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču:** v povprečju so bolje ocenili višji in srednji managerji kot samostojni strokovni kadri.
- **Razmerja med plačami zaposlenih na IJS so ustrezna:** v povprečju so bolje ocenili višji in srednji managerji kot operativni vodje, samostojni strokovni kadri in izvajalci.
- **Kriteriji za ugotavljanje uspešnosti so jasni:** v povprečju so bolje ocenili višji in srednji managerji kot izvajalci, samostojni strokovni kadri in tisti, ki svojega nivoja niso opredelili.

- **Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen:** v povprečju so bolje ocenili izvajalci kot samostojni strokovni kadri.
- **Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno nagrajeni:** v povprečju so bolje ocenili višji in srednji managerji kot samostojni strokovni kadri.

Slika 73: Prikaz ocen dimenzije nagrajevanje po nivoju



- **Zadovoljstvo.** Operativni vodje so z oceno 4,29 izrazili svoje zadovoljstvo za 0,32 višje od zadovoljstva od višjih in srednjih managerjev z oceno 3,98, za 0,44 višje od izvajalcev z oceno 3,85 in za 0,52 višje od samostojnih strokovnih kadrov z oceno 3,77. Tudi tu so dali najnižjo oceno tisti zaposleni, ki niso označili svojega nivoja na IJS, to je 3,60, kar je za 0,69 nižje od najvišje ocene skupin. Trditve o zadovoljstvu, kjer so statistično značilne razlike med povprečnimi ocenami:

- **zadovoljstvo z vodstvom IJS:** v povprečju so bolje ocenili samostojni strokovni kadri (3,50) kot tisti, ki nivoja niso opredelili (2,82).
- **zadovoljstvo s plačo:** v povprečju so bolje ocenili višji in srednji managerji (3,80) kot samostojni strokovni kadri (3,02).
- **zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve:** v povprečju so bolje ocenili operativni vodje (4,81) kot višji in srednji managerji (3,90), samostojni strokovni kadri (3,58), izvajalci (3,55) in tisti, ki nivoja niso opredelili (2,82).
- **zadovoljstvo z možnostjo napredovanja:** v povprečju so bolje ocenili operativni vodje (4,14) kot izvajalci (3,32), samostojni strokovni kadri (3,28) in tisti, ki nivoja niso opredelili (3,12).
- **zadovoljstvo s statusom na institutu:** v povprečju so bolje ocenili operativni vodje (4,67) kot višji in srednji managerji (4,25), izvajalci (3,99), samostojni strokovni kadri (3,67) in tisti, ki nivoja niso opredelili (3,53).
- **zadovoljstvo z možnostjo izobraževanja:** v povprečju so bolje ocenili operativni vodje (4,71) kot izvajalci (4,11) in samostojni strokovni kadri (4,01).

Višji in srednji managerji. Najvišje ocenjena trditev pri višjih in srednjih managerjih je **Zaposleni na IJS se zavedamo nujnosti sprememb** (4,15); najvišje ocenjena dimenzija je **Strokovna usposobljenost** (3,86); najvišje ocenjeno zadovoljstvo je **zadovoljstvo z delovnim časom** (4,40). Najnižje ocenjena trditev pri višjih in srednjih managerjih je **Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno nagrajeni** (2,95); najnižje ocenjena dimenzija je

Notranji odnosi (3,27); najnižje ocenjeno zadovoljstvo je **zadovoljstvo z vodstvom instituta** (3,37).

Operativni vodje. Najvišje ocenjena trditev pri operativnih vodjih je **Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost svojega dela** (4,71); najvišje ocenjena dimenzija je **Strokovna usposobljenost** (4,17); najvišje ocenjeno zadovoljstvo je **zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve** (4,81). Najnižje ocenjena trditev pri operativnih vodjih je **Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno nagrajeni** (2,52); najnižje ocenjena dimenzija je **Nagrajevanje** (3,07); najnižje ocenjeno zadovoljstvo je **zadovoljstvo z vodstvom instituta** (3,95).

Samostojni strokovni kadri. Najvišje ocenjena trditev pri samostojnih strokovnih kadrih je **Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost svojega dela** (4,36); najvišje ocenjena dimenzija je **Vodenje** (3,84); najvišje ocenjeno zadovoljstvo je **zadovoljstvo z delovnim časom** (4,18). Najnižje ocenjena trditev pri samostojnih strokovnih kadrih je **Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno nagrajeni** (2,28); najnižje ocenjena dimenzija je **Nagrajevanje** (2,62); najnižje ocenjeno zadovoljstvo je **zadovoljstvo s plačo** (3,02).

Izvajalci. Najvišje ocenjena trditev pri izvajalcih je **Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost svojega dela** (4,54); najvišje ocenjena dimenzija je **Vodenje** (3,94); najvišje ocenjeni zadovoljstvi sta **zadovoljstvo z delovnim časom in zadovoljstvo z delom** (4,33). Najnižje ocenjena trditev pri izvajalcih je **O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij** (2,56); najnižje ocenjena dimenzija je **Nagrajevanje** (2,88); najnižje ocenjeno zadovoljstvo je **zadovoljstvo s plačo** (3,20).

Brez odgovora glede nivoja na IJS. Najvišja ocenjena trditev pri zaposlenih, ki niso označili nivoja v vprašalniku, je **IJS nudi zaposlenim potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela** (4,18); najvišje ocenjena dimenzija je **Strokovna usposobljenost** (3,64); najvišje ocenjeno zadovoljstvo je **zadovoljstvo z delovnim časom** (4,18). Najnižje ocenjena trditev pri zaposlenih, ki niso označili nivoja v vprašalniku, je **O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij** (1,88); najnižje ocenjena dimenzija je **Nagrajevanje** (2,63); najnižje ocenjeni zadovoljstvi sta **zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve in zadovoljstvo z vodstvom instituta** (2,82).

3.6.6 Analiza vsake organizacijske enote

Organizacijske enote na IJS so združene v sedem sklopov: Fizika, Kemija, Biokemija, Znanost o okolju, Elektronika in informacijske tehnologije, Jedrska tehnika in energetika, Samostojni centri instituta, Službe in podporne dejavnosti. V vsakem sklopu je različno število organizacijskih enot, kar je vidno v Prilogi 1.

Skupna ocena po dimenzijah organizacijske klime je bila najvišja pri Biokemiji in sicer 3,64. Sledi ocena Fizike (3,51), kar je za 0,12 nižje. Tretja ocena je ocena Znanosti o okolju (3,49).

Sledi ocena tistih, ki niso označili v katero organizacijsko enoto spadajo (3,46). Peto zaporedno oceno so dali dimenzijam zaposleni v Samostojnih centrih instituta (3,40), čemur sledi ocena 3,40, ki so jo ocenili zaposleni v Elektroniki in informacijskih tehnologijah. Predzadnjo oceno so ocenili zaposleni v Kemiji in znaša 3,39, kar je za 0,01 višje od najnižje ocene 3,38, ki pripada sklopu Službe in podporne dejavnosti. Podatki so v tabelah prikazani v Prilogi 9.

Pri delitvi zaposlenih na IJS po organizacijskih enotah so pri naslednjih dimenzijah organizacijske klime pri naštetih trditvah statistično značilne razlike med povprečnimi ocenami:

- **Inovativnost, iniciativnost. Naše izdelke in storitve stalno izboljšujemo in posodabljam:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni v Biokemiji (4,12) kot zaposleni v Elektroniki in informacijskih tehnologijah (3,67).
- **Motivacija in zavzetost. Dober delovni rezultat se na IJS hitro opazi in je pohvaljen:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni v Biokemiji (3,77) kot zaposleni v Kemiji (3,17).
- **Pripadnost organizaciji. Zaposlitev na IJS je varna oziroma zagotovljena:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni v Službah in podpornih dejavnostih (4,04) kot zaposleni v Samostojnih centrih instituta (3,14), zaposleni v Fiziki (3,12), zaposleni v Biokemiji (3,11), tisti, ki organizacijske enote niso opredelili (3,08), zaposleni v Znanosti o okolju (2,94), zaposleni v Kemiji (2,74) ter zaposleni v Elektroniki in informacijskih tehnologijah (1,13).
- **Strokovna usposobljenost in učenje. Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni v Znanosti o okolju (3,85) kot tisti, ki organizacijske enote niso opredelili (3,35), zaposleni v Fiziki (3,34), zaposleni v Službah in podpornih dejavnostih (3,33) ter zaposleni v Elektroniki in informacijskih tehnologijah (3,26).
- **Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev. Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni v Biokemiji (3,73) kot zaposleni v Fiziki (3,18).
- **Notranje komuniciranje in informiranje:**
 - **Nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni v Biokemiji (3,93) kot zaposleni v Elektroniki in informacijskih tehnologijah (3,41) in zaposleni v Kemiji (3,38).
 - **Redno imamo delovne sestanke, ki jih vodi vodja:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni v Biokemiji (3,74) kot zaposleni v Fiziki (3,72) in zaposleni v Znanosti o okolju (3,06).
- **Razvoj kariere. Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni v Biokemiji (3,67) kot tisti, ki organizacijske enote niso opredelili (3,12).
- **Nagrajevanje. Kriteriji za ugotavljanje uspešnosti so jasni:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni v Biokemiji (3,42) kot zaposleni v Znanosti o okolju (2,74) in tisti, ki organizacijske enote niso opredelili (2,72).
- **Zadovoljstvo.** Pri ocenjevanju zadovoljstva je Biokemija z oceno 3,91 izrazila za 0,06 višje zadovoljstvo od Fizike z oceno 3,85, za 0,08 višje od Znanosti o okolju z oceno 3,83 in za 0,08 višje od Elektronike in informacijske tehnologije z oceno 3,82. Peto oceno 3,78 so podali

zaposleni, ki niso označili v katero organizacijsko enoto spadajo. Sledi ocena 3,74 Kemije, ki je za 0,16 nižja od najvišje ocene. Predzadnjo oceno so ocenili zaposleni v Samostojnih centrih instituta in znaša 3,58, kar je za 0,32 višje od najnižje ocene 3,43, ki pripada sklopu Službe in podporne dejavnosti. Najnižje so zadovoljstvo ocenili zaposleni v Službah in podpornih dejavnostih z oceno 3,60. Trditve o zadovoljstvu, kjer so statistično značilne razlike med povprečnimi ocenami:

- **zadovoljstvo s plačo:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni v Fiziki (3,37) kot zaposleni v Biokemiji (3,35), zaposleni v Znanosti o okolju (3,32), zaposleni v Elektroniki in informacijskih tehnologijah (3,04), tisti, ki organizacijske enote niso opredelili (2,87), in zaposleni v Službah in podpornih dejavnostih (2,48).
- **zadovoljstvo z delovnim časom:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni v Biokemiji (4,37) kot zaposleni v Kemiji (4,31) in zaposleni v Samostojnih centrih instituta (3,71).
- **zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve:** v povprečju so bolje ocenili zaposleni v Službah in podpornih dejavnostih (4,44) kot tisti, ki organizacijske enote niso opredelili (3,70), zaposleni v Biokemiji (3,68), zaposleni v Fiziki (3,59), zaposleni v Elektroniki in informacijskih tehnologijah (3,57), zaposleni v Znanosti o okolju (3,44), zaposleni v Kemiji (3,33) in zaposleni v Samostojnih centrih instituta (3,21).

Fizika. Najvišje ocenjena trditev v Fiziki je **Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost svojega dela** (4,39); najvišje ocenjena dimenzija je **Vodenje** (3,90); najvišje ocenjeno zadovoljstvo je **zadovoljstvo z delom** (4,26). Najnižje ocenjena trditev v Fiziki je **Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno nagrajeni** (2,37); najnižje ocenjena dimenzija je **Nagrajevanje** (2,79); najnižje ocenjeno zadovoljstvo je **zadovoljstvo s plačo** (3,37). Skupna ocena je najnižja v oddelku F9 (3,28), najvišja pa v oddelku F3 (4,52). Razlika med ocenama je 1,24.

Kemija. Najvišje ocenjena trditev v Kemiji je **Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost svojega dela** (4,38); najvišje ocenjena dimenzija je **Vodenje** (3,79); najvišje ocenjeno zadovoljstvo je **zadovoljstvo z delovnim časom** (4,32). Najnižje ocenjena trditev v Kemiji je **O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij** (2,07); najnižje ocenjena dimenzija je **Nagrajevanje** (2,58); najnižje ocenjeno zadovoljstvo je **zadovoljstvo z možnostjo nagrajevanja** (3,21). Skupna ocena je najnižja v oddelku K9 (3,37), najvišja pa v oddelku K1 (3,91). Razlika med ocenama je 0,54.

Biokemija. Najvišje ocenjena trditev v Biokemiji je **Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost svojega dela** (4,43); najvišje ocenjena dimenzija je **Vodenje** (3,97); najvišje ocenjeno zadovoljstvo je **zadovoljstvo z delovnim časom** (4,37). Najnižje ocenjena trditev v Biokemiji je **O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij** (2,59); najnižje ocenjena dimenzija je **Nagrajevanje** (2,99); najnižje ocenjeno zadovoljstvo je **zadovoljstvo s plačo** (3,30). Skupna ocena je najnižja v oddelku B1 (3,24), najvišja pa v oddelku B3 (3,79). Razlika med ocenama je 0,55.

Znanost o okolju. Najvišje ocenjena trditev v Znanosti v okolju je **Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost svojega dela** (4,47); najvišje ocenjena dimenzija je **Strokovna usposobljenost** (3,94); najvišje ocenjeno zadovoljstvo je **zadovoljstvo z delovnim časom** (4,35). Najnižje ocenjena trditev v Znanosti v okolju je **Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno nagrajeni** (2,35); najnižje ocenjena dimenzija je **Nagrajevanje** (2,66); najnižje ocenjeno zadovoljstvo je **zadovoljstvo z možnostjo napredovanja** (3,24).

Elektronika in informacijske tehnologije. Najvišje ocenjena trditev v Elektroniki in informacijskih tehnologijah je **Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost svojega dela** (4,30); najvišje ocenjena dimenzija je **Vodenje** (3,76); najvišje ocenjeno zadovoljstvo je **zadovoljstvo z delovnim časom** (4,24). Najnižje ocenjena trditev v Elektroniki in informacijskih tehnologijah je **Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno nagrajeni** (2,26); najnižje ocenjena dimenzija je **Nagrajevanje** (2,60); najnižje ocenjeno zadovoljstvo je **zadovoljstvo s plačo** (3,04). Skupna ocena je najnižja v oddelku E7 (2,88), najvišja pa v oddelku E9 (3,72). Razlika med ocenama je 0,84.

Samostojni centri instituta. Najvišje ocenjena trditev v Samostojnih centrih instituta je **Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti** (4,29); najvišje ocenjena dimenzija je **Vodenje** (3,86); najvišje ocenjeno zadovoljstvo je **zadovoljstvo z možnostjo izobraževanja** (4,14). Najnižje ocenjena trditev v Samostojnih centrih instituta je **Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno nagrajeni** (2,00); najnižje ocenjena dimenzija je **Nagrajevanje** (2,51); najnižje ocenjeno zadovoljstvo je **zadovoljstvo z možnostjo napredovanja** (3,07). Skupna ocena je najnižja v oddelku ICJT (3,33), najvišja pa v oddelku CT3 (3,46). Razlika med ocenama je 0,13.

Službe in podporne dejavnosti. Najvišje ocenjena trditev v Službah in podpornih dejavnostih je **Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost svojega dela** (4,46); najvišje ocenjena dimenzija je **Odnos do kakovosti** (3,86); najvišje ocenjeno zadovoljstvo je **zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve** (4,25). Najnižje ocenjena trditev v Službah in podpornih dejavnostih je **Plača je primerna in je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču** (2,13); najnižje ocenjena dimenzija je **Nagrajevanje** (2,47); najnižje ocenjeno zadovoljstvo je **zadovoljstvo s plačo** (2,38). Skupna ocena je najnižja v oddelku D (3,15), najvišja pa v oddelku U4 (4,50). Razlika med ocenama je 1,35.

Brez odgovora glede pripadnosti oddelku. Najvišja ocenjena trditev pri zaposlenih, ki niso označili oddelka v vprašalniku, je **Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost svojega dela** (4,33); najvišje ocenjena dimenzija je **Vodenje** (3,83); najvišje ocenjeno zadovoljstvo je **zadovoljstvo s sodelavci** (4,32). Najnižje ocenjena trditev pri zaposlenih, ki niso označili oddelka v vprašalniku, je **Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno nagrajeni** (2,31); najnižje ocenjena dimenzija je **Nagrajevanje** (2,64); najnižje ocenjeno zadovoljstvo je **zadovoljstvo s plačo** (2,87).

3.6.6.1 Povzetek rezultatov po oddelkih

Najvišje je organizacijsko klimo ocenil oddelek F3 z oceno 4,52, najnižje pa oddelek E7 z oceno 2,88, ki je torej za 1,64 nižja od najvišje ocene. Zadovoljstvo je bilo najvišje ocenjeno v oddelku U4 z oceno 4,82, najnižje pa v oddelku D z oceno 2,92, kar je torej za 1,90 nižje.

Dimenzijo odnos do kakovosti je najvišje ocenil oddelek U4 z oceno 4,80, najnižje pa oddelek E7 z oceno 2,73, kar je za 2,07 nižje. Dimenzijo inovativnost, iniciativnost je najvišje ocenil oddelek F3 z oceno 4,60, najnižje pa oddelka E7 in ICJT z oceno 2,80, kar je za 1,80 nižje. Dimenzijo motivacija in zavzetost sta najvišje ocenila oddelka F3 in E9 z oceno 4,80, najnižje pa oddelek E7 z oceno 3,07, kar je za 1,73 nižje. Dimenzijo pripadnost organizaciji je najvišje ocenil oddelek E9 z oceno 4,60, najnižje pa oddelek E7 z oceno 3,07, kar je za 1,73 nižje. Dimenzijo notranji odnosi je prav tako najvišje ocenil oddelek E9 z oceno 4,40, najnižje pa oddelek E7 z oceno 2,87, kar je za 1,53 nižje. Dimenzijo strokovna usposobljenost in učenje je najvišje ocenil oddelek U4 z oceno 4,80, najnižje pa oddelek E7 z oceno 3,00 kar je za 1,80 nižje. Dimenzijo poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev je najvišje ocenil oddelek F3 z oceno 4,60, najnižje pa oddelek E9 z oceno 2,40, kar je za 2,20 nižje. Dimenzijo vodenje sta najvišje ocenila oddelka F3 in U4 z oceno 5,00, najnižje pa oddelek E8 z oceno 3,00, kar je za 2,00 nižje. Dimenzijo organiziranost je najvišje ocenil oddelek F3 z oceno 5,00, najnižje pa oddelek D z oceno 2,80, kar je za 2,20 nižje. Dimenzijo notranje komuniciranje in informiranje sta najvišje ocenila oddelka F3 in U4 z oceno 4,80, najnižje pa oddelek D z oceno 2,56, kar je za 2,24 nižje. Dimenzijo razvoj kariere je najvišje ocenil oddelek U4 z oceno 4,80, najnižje pa oddelek E9 z oceno 1,40, kar je za 3,40 nižje. Dimenzijo nagrajevanje je najvišje ocenil oddelek U4 z oceno 4,20, najnižje pa oddelek E9 z oceno 1,40, kar je za 2,80 nižje.

Oddelka F3 in U4 sta oba šestim dimenzijam dala najvišje ocene, oddelek E7 pa je šestim dimenzijam dal najnižjo oceno. Pri trditvah o zadovoljstvu je oddelek U4 dal desetim trditvam najvišjo oceno, čemur sledi oddelek ICJT z osmimi najvišje ocenjenimi trditvami in oddelek F3 s šestimi najvišje ocenjenimi trditvami. Oddelek D je sedem od trditev o zadovoljstvu označil najnižje.

3.7 Pomembnejše ugotovitve

V pregledu rezultatov po vseh dimenzijah za vse zaposlene skupaj je po razvrstitvi rezultatov pet najvišje ocenjenih dimenzij: strokovna usposobljenost in učenje, inovativnost, iniciativnost, vodenje, odnos do kakovosti in pripadnost organizaciji.

Trditve, ki so ocenjene več kot 4,00, so: Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela (4,24); IJS ima velik ugled v okolju (4,22); Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost svojega dela (4,38); Pri vsakem delu vem, kdo je moj neposredni vodja (4,18); Zaposleni se učimo drug od drugega (4,17); Ponosni smo, da smo zaposleni na IJS (4,11); IJS nudi zaposlenim potrebno

usposabljanje za dobro opravljanje dela (4,09); Pri usposabljanju se upošteva tudi želja zaposlenih (4,09).

Te dimenzije pomenijo za IJS kapital oziroma prednost in jih je dobro izkoristiti v prid boljšega delovanja IJS. Kljub temu, da so to najbolj ocenjene dimenzije na IJS, jih IJS ne sme zanemariti, temveč jih mora poskušati še izboljšati.

Po razvrstitvi rezultatov je pet najnižje ocenjenih dimenzij: nagrajevanje, organiziranost, razvoj kariere, poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev in notranje komuniciranje in informiranje.

Na podlagi dobljenih rezultatov demografskih in organizacijskih značilnosti bi moral IJS posvetiti posebno pozornost naslednjim skupinam:

- po spolu; ne morem trditi, da se ocene organizacijske klime razlikujejo glede na spol;
- po starosti: zaposlenim, starim med 30 in 40 let;
- po izobrazbi: zaposlenim s končano srednjo šolo;
- po stažu na IJS: zaposlenim s stažem med 5 in 10 let;
- po nivoju na IJS: samostojnim strokovnim kadrom;
- po organizacijski enoti: zaposlenim v Elektroni in informacijskih tehnologijah, pa tudi v Kemiji.

3.7.1 Izzivi za IJS

Posamezne trditve, ki so slabo ocenjene (pod 3,00) in predstavljajo za IJS izziv, so¹:

- **Vodstvo posreduje informacije na razumljiv način** – 2,91. K negativni naravnosti zaposlenih do te trditve je prispevala ocena moških (3,41; 41,01 %), starih med 30 in 40 let (3,37; 47,31 %), zaposlenih s končano poklicno šolo (2,57; 42,86 %), zaposlenih s stažem med 10 in 20 let (3,33; 46,88 %), višjih in srednjih managerjev (3,15; 45,00 %) ter zaposlenih v Samostojnih centrih instituta (3,36; 64,29 %).
- **Naše poslovne enote imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti** – 2,86. K negativni naravnosti zaposlenih do te trditve je prispevala ocena moških (3,49; 48,85 %), starih med 30 in 40 let (3,40; 62,37 %), zaposlenih s končano srednjo šolo (3,29; 42,86 %), zaposlenih s stažem med 2 in 5 let (3,37; 52,38 %) in izvajalcev (3,49; 56,25 %) ter zaposlenih v Elektroni in informacijskih tehnologijah (3,32; 57,41 %).

¹ Pri prikazovanju stopenj strinjanja s trditvami in prikazu ocen po posameznih dimenzijah ne bom upoštevala tistih vprašalnikov, kjer anketiranci niso v vprašalnik vnesli odgovora pri demografskih dejavnikih.

- Pri spolu so bile ocene tistih, ki se niso opredelili glede spola, pri 41 trditvah najnižje, pri 17 trditvah najvišje in pri 2 trditvah neke vmes.
- Pri starosti, so bile ocene tistih, ki se niso opredelili glede starosti, pri 47 trditvah najnižje, pri 9 trditvah najvišje in pri 4 trditvah neke vmes.
- Pri izobrazbi, so bile ocene tistih, ki se niso opredelili glede izobrazbe, pri 8 trditvah najnižje in pri 52 trditvah neke vmes.
- Pri stažu na IJS, so bile ocene tistih, ki se niso opredelili glede svojega staža, pri 51 trditvah najnižje, pri 3 trditvah najvišje in pri 6 trditvah neke vmes.
- Pri nivoju na IJS, so bile ocene tistih, ki se niso opredelili glede svojega nivoja, pri 44 trditvah najnižje, pri 2 trditvah najvišje in pri 14 trditvah neke vmes.
- Pri organizacijskih enotah so bile ocene tistih, ki se niso opredelili glede svojega oddelka, pri 3 trditvah najvišje in pri 57 trditvah neke vmes.

- **Kriteriji za ugotavljanje uspešnosti so jasni** – 2,81. K negativni naravnosti zaposlenih do te trditve je prispevala ocena žensk (2,96; 61,88 %), starih med 30 in 40 let (2,25; 72,04 %), zaposlenih s končano srednjo šolo (2,69; 71,43 %), zaposlenih s stažem do 2 let (2,69; 61,88 %) in izvajalcev (1,14; 58,75 %) ter zaposlenih v Samostojnih centrih instituta (2,64; 71,43 %).
- **Na IJS so zadolžitve jasno opredeljene** – 2,76. K negativni naravnosti zaposlenih do te trditve je prispevala ocena moških (3,30; 36,41 %), starih med 30 in 40 let (3,23; 40,86 %), zaposlenih s končano srednjo šolo (2,77; 35,71 %), zaposlenih s stažem med 2 in 5 let (3,27; 35,71 %), višjih in srednjih managerjev (3,20; 30,00 %) ter zaposlenih v Elektriki in informacijskih tehnologijah (3,07; 38,89 %).
- **Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim** – 2,66. K negativni naravnosti zaposlenih do te trditve je prispevala ocena žensk (3,20; 67,58 %), starih do 30 (2,95; 80,17 %), zaposlenih s končano poklicno šolo (3,14; 71,43 %), zaposlenih s stažem do 2 leti (2,91; 62,79 %), izvajalcev (3,04; 73,75 %) ter zaposlenih v Samostojnih centrih instituta (2,86; 78,57 %).
- **Zaposleni ne bi zapustili IJS, tudi če bi se znižala plača** – 2,62. K negativni naravnosti zaposlenih do te trditve je prispevala ocena moških (2,86; 66,51 %), starih med 30 in 40 let (2,51; 75,27 %), zaposlenih s končano srednjo šolo (2,36; 78,57 %), zaposlenih s stažem med 2 in 5 let (2,45; 79,76 %), samostojnih strokovnih kadrih (2,85; 67,29 %) ter zaposlenih v Samostojnih centrih instituta (2,71; 85,71 %).
- **Zaposlitev na IJS je varna oziroma zagotovljena** – 2,58. K negativni naravnosti zaposlenih do te trditve je prispevala ocena žensk (3,08; 32,42 %), starih med 30 in 40 let (2,86; 21,51 %), zaposlenih s končano vsaj univerzitetno izobrazbo (3,04; 22,67 %), zaposlenih s stažem med 2 in 5 let (2,94; 23,81 %), višjih in srednjih managerjih (3,10; 55,00 %) ter zaposlenih v Elektriki in informacijskih tehnologijah (1,13; 33,33 %).
- **Odločitve se sprejemajo pravočasno** – 2,50. K negativni naravnosti zaposlenih do te trditve je prispevala ocena žensk (2,98; 29,67 %), starih med 30 in 40 let (2,70; 36,56 %), zaposlenih s končano srednjo šolo (2,54; 57,14 %), zaposlenih s stažem med 5 in 10 let (2,59; 34,62 %), izvajalcev (2,87; 31,25 %) ter zaposlenih v Samostojnih centrih instituta (2,57; 35,71 %).
- **Politika in cilji IJS so jasni vsem zaposlenim** – 2,37. K negativni naravnosti zaposlenih do te trditve je prispevala ocena moških (2,81; 72,02 %), starih med 30 in 40 let (2,70; 72,04 %), zaposlenih s končano srednjo šolo (2,86; 64,29 %), zaposlenih s stažem med 5 in 10 let (2,73; 76,92%), samostojnih strokovnih kadrih (2,91; 66,92 %) ter zaposlenih v Znanosti v okolju (2,71; 76,47 %).
- **Na IJS so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih** – 2,36. K negativni naravnosti zaposlenih do te trditve je prispevala ocena moških (3,01; 55,30 %), starih med 30 in 40 let (2,74; 58,06 %), zaposlenih s končano srednjo šolo (2,39; 71,43 %), zaposlenih s stažem med 5 in 10 let (2,78; 59,62 %), samostojnih strokovnih kadrih (3,01; 59,02 %) ter zaposlenih v Samostojnih centrih instituta (2,86; 71,43 %).

- **Imamo sistem, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje** – 2,21. K negativni naravnosti zaposlenih do te trditve je prispevala ocena žensk (2,81; 37,91 %), starih med 30 in 40 let (2,38; 52,69 %), zaposlenih s končano vsaj univerzitetno izobrazbo (2,79; 39,88 %), zaposlenih s stažem med 2 in 5 let (2,52; 50,00 %), samostojnih strokovnih kadrov (2,76; 40,98 %) ter zaposlenih v Kemiji (2,55; 23,17 %).
- **Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen** – 2,21. K negativni naravnosti zaposlenih do te trditve je prispevala ocena moških (2,66; 46,09 %), starih med 30 in 40 let (2,44; 84,95 %), zaposlenih s končano srednjo šolo (2,39; 85,71 %), zaposlenih s stažem nad 20 let (2,61; 76,24 %), in (1,06; 76,25 %) ter zaposlenih v Kemiji (2,41; 78,05 %).
- **O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij** – 2,16. K negativni naravnosti zaposlenih do te trditve je prispevala ocena moških (2,40; 41,47 %), starih med 30 in 40 let (2,34; 43,01%), zaposlenih s končano srednjo šolo (2,39; 57,14 %), zaposlenih s stažem med 2 in 5 let (2,19; 53,57 %), samostojnih strokovnih kadrov (2,41; 41,35%) ter zaposlenih v Kemiji (2,07; 32,93 %).
- **Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno nagrajeni** – 2,10. K negativni naravnosti zaposlenih do te trditve je prispevala ocena moških (2,31; 60,83 %), starih med 30 in 40 let (2,07; 84,95 %), zaposlenih s končano vsaj univerzitetno izobrazbo (2,34; 83,23 %), zaposlenih s stažem do 2 leti (2,14; 76,44 %), izvajalcev (1,27; 81,25 %) ter zaposlenih v Samostojnih centrih instituta (2,00; 92,86 %).

Najslabše so te posamezne trditve ocenili: 4 ženske in 10 moških; 1 star do 30 let in 13 starih med 30 in 40 let; 2 s končano poklicno šolo, 9 s srednjo šolo in 3 z vsaj univerzitetno izobrazbo; 3 zaposleni s stažem do 2 leti, 6 zaposlenih s stažem med 2 in 5 let, 3 zaposleni s stažem med 5 in 10 let in po en zaposlen s stažem na IJS med 10 in 20 ter nad 20 let; 6 izvajalcev, 5 samostojnih strokovnih kadrov in 3 višji in srednji managerji; 7 zaposlenih v Samostojnih centrih instituta, 2 zaposlena v Kemiji, eden zaposlen v Znanosti o okolju in 4 zaposleni v Elektriki in informacijskih tehnologijah.

3.8 Intervjuji s posamezniki na IJS, ki pripadajo skupinam, ki so posamezne dimenzije klime najnižje ocenili

Glede na skupine, ki so najslabše ocenile posamezne slabo ocenjene trditve – štirinajst trditev, ki so bile ocenjene s skupno oceno pod 3,00 –, sem se odločila, da bom intervjuvala zaposlene po ključu teh skupin. Intervjuvancem sem zagotovila popolno anonimnost glede prikazovanja podatkov, čeprav sem jih poiskala prav skozi demografske skupine. Zaradi specifičnosti izobrazbene strukture na institutu sem intervjuvala štirinajst zaposlenih in sicer 4 ženske in 10 moških, enega starega do 30 let in 13 starih med 30 in 40 let, 2 s končano poklicno šolo, 5 s končano srednjo šolo in 8 s končano vsaj univerzitetno izobrazbo. Glede na staž na IJS sem opravila intervju z 2 zaposlenima do 2 leti, s 6 zaposlenimi s stažem med 2 in 5 let, 3 zaposlenimi s stažem med 5 in 10 let in s po enim s stažem med 10 in 20 ter nad 20 let. Glede na nivo na IJS sem opravila 6 intervjujev z izvajalci in 5 intervjujev s samostojnimi strokovnimi

kadri in 3 z manageji, glede na organizacijsko enoto pa s 7 zaposlenimi v Samostojnih centrih instituta, 2 zaposlenima v Kemiji, enim zaposlenim v Znanosti o okolju in 4 zaposlenimi v Elektroni in informacijskih tehnologijah. Vzorec intervjuja je viden v Prilogi 10.

Po vseh opravljenih intervjujih sem ugotovila, da bi se bilo od dimenzij, ki predstavljajo izzive za IJS, treba najprej posvetiti nagrajevanju, razvoju kariere ter notranjemu komuniciranju in informiranju. Hkrati naj se IJS v tej fazi še ne bi osredotočal na ohranjanje ali izboljševanje močnih področij. Temu bi se lahko vodstvo posvetilo šele, ko bi izboljšali tiste dimenzije, ki so bile nizko ocenjene.

Skupaj z intervjuvanci sem ob pogovoru izpolnjevala vprašalnik. Pri trditvah, ki bi se jim zdele najbolj primerne in najbolj njune, da se stanje na institutu izboljša, so vprašani dajali ocene. Prva trditev, po njihovem prepričanju potrebna spremembe, je prejela oceno 5, druga 3 in tretja 1. Ostale trditve niso prejele nobene točke. Tako so označevali trditve glede na prej ocenjene trditve po demografskih skupinah. Vse trditve po vseh skupinah skupaj so prejele naslednje število točk:

- o tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij – 190;
- plača je primerna in je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču – 167;
- tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno nagrajeni – 101;
- imamo sistem, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje – 57;
- razmerja med plačami zaposlenih na IJS so ustrezna – 46;
- za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen – 33;
- politika in cilji IJS so jasni vsem zaposlenim – 31;
- zaposleni ne bi zapustili IJS, tudi če bi se znižala plača – 27;
- na IJS so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih – 20;
- odločitve se sprejemajo pravočasno – 19;
- kriteriji za ugotavljanje uspešnosti so jasni – 14;
- kakovost in količina sta pri nas enako pomembni – 14;
- naše poslovne enote imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti – 7;
- ljudje si medsebojno zaupamo – 5;
- zaposlitev na IJS je varna oziroma zagotovljena – 5;
- pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni – 4;
- pri usposabljanju se upošteva tudi želja zaposlenih – 4;
- zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi IJS – 4;
- dober delovni rezultat se na IJS hitro opazi in je pohvaljen – 4;
- odnosi med zaposlenimi so dobri – 3;
- redno imamo delovne sestanke, ki jih vodi vodja – 1;
- zaposleni imamo jasno predstav o tem, kaj se od nas pri delu pričakuje;
- zaposleni na IJS smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem;
- vodstvo posreduje informacije na razumljiv način;
- na IJS vodje cenijo dobro opravljeno delo.

Ideje, ki so jih podali zaposleni, in bi po njihovem izboljšale klimo, so: izboljšanje načinov nagrajevanja, poenotenje med oddelki glede pravic in dolžnosti zaposlenih, druženje zaposlenih iz oddelkov tudi izven delovnega časa ter boljša informiranost o tem, kaj se dogaja izven posameznega oddelka ali sklopa.

4 PREDLOGI UKREPOV ZA IZBOLJŠANJE ORGANIZACIJSKE KLIME NA IJS

V nadaljevanju bom predstavila nekaj možnih ukrepov, s katerimi bi lahko izboljšali organizacijsko klimo na IJS. Ukrepi so namenjeni izboljšanju prej omenjenih kritičnih dimenzij in trditev, ki bi jih morali na IJS vzeti kot izziv in možnost za nadaljnji razvoj instituta.

Rezultate merjenja organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih bi morali najprej predstaviti vsem zaposlenim in jim hkrati predstaviti tudi okvirni načrt za izboljšanje tistih dimenzij, ki so se pokazale pri ocenjevanju kot izzivi za izboljšanje. Rezultate analize bi morali predstaviti tudi v vsakem posameznem sklopu ali oddelku posebej. Po predstavitvi rezultatov analize bi morali po posameznih oddelkih organizirati delavnice oziroma debatne skupine, kjer bi poskušali zbrati predloge zaposlenih o tem, kako izboljšati najnižje ocenjene dimenzije v njihovih oddelkih. Pomembno je, da se vse zaposlene obvesti o njihovem vplivu pri vzpostavljanju in spreminjanju organizacijske klime na IJS. Predstavniki posameznih oddelkov bi bili nato delegirani v delovne skupine v posameznem sklopu, predstavniki teh skupin pa v delovno skupino na nivoju IJS. V vsaki takšni delovni skupini bi se najprej zbrali konkretni predlogi za izboljšavo klime, nato pa tudi scenarij za izboljšanje tistih področjih, ki bi jih prioriteto določili za ukrepanje. Konkretni predloge, ki bi jih obravnavale te skupine, bi lahko dajali tudi zaposleni, ki ne bi bili vključeni v te skupine. Predlogi bi se lahko zbirali anonimno ali poimensko – odvisno od posameznega zaposlenega, ki predlog podaja – v za to namenjenih skrinjah ali po interni pošti, ko bi se določila oseba, ki bi predloge zbiral. Pri tem je pomembno, da se ideje res pretehta in se objavi katere in kako se bodo uresničile in katere se ne bodo ter zakaj ne. Ideje se lahko zbira čez vse leto, zaposlene pa se seznani, kdaj imajo skupine, ki bodo obravnavale te ideje, sestanke in v kakšnih časovnih rokih bodo dobili povratne informacije o svojih idejah. Akcijski načrt vseh ukrepov se objavi na intranetu IJS.

Po uvedbi ukrepov bi bilo zaželeno, da se klima v roku dveh let ponovno izmeri, da se vidijo učinki ukrepov. Tako bi zaposleni videli, da se vodstvo zavzema za njihovo dobro počutje na IJS in bi vodje v prihodnje tudi sami več pripomogli tako k boljši klimi kot k boljšim rezultatom dela. Pomembno je, da bi se zaposleni zavedali, da pri ponovnem merjenju organizacijske klime ne gre samo za zbiranje podatkov, temveč tudi za iskanje možnosti za izboljšanje same klime ter tudi za ocenjevanje učinkovitosti že izvedenih sprememb.

4.1 Predlogi za izboljšave za celotni IJS

Glede na vse dobljene rezultate predlagam izboljšave za dimenzije nagrajevanje, razvoj kariere ter notranje komuniciranje in informiranje. Te predloge lahko upošteva vodstvo IJS in se sâmo loti ukrepanja, lahko pa so podlaga delovnim skupinam pri oblikovanju njihovih predlogov.

4.1.1 Nagrajevanje

Anketa je pokazala, da se dobrih 45 % vprašanih ne strinja, da je plača primerna ali vsaj enakovredna ravni plač na tržišču. Slabih 40 % vprašanih se ne strinja, da so kriteriji za ugotavljanje uspešnosti jasni, poleg tega se le dobrih 30 % strinja, da so razmerja med plačami zaposlenih na IJS ustrezna. Slabih 60 % se ne strinja, da so tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, tudi ustrezno nagrajeni, hkrati pa se 45 % ne strinja, da za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen.

Nagrajevanje je dimenzija organizacijske klime, ki je bila ob merjenju klime na IJS najnižje ocenjena. Večina zaposlenih namreč za uspešnost pri delu ni dovolj nagrajena z variabilnim delom plače. Tudi uveljavitev takšnega načina bi lahko pripeljala do boljšega počutja zaposlenih in posledično s tem tudi do boljših poslovnih rezultatov na celem IJS.

Z ustreznimi nagrajevalnimi strategijami lahko na IJS dosežejo večjo produktivnost in učinkovitost ter motivirajo zaposlene za izboljšanje njihovih sposobnosti. Med notranje nagrade, ki izhajajo iz dela, prištevamo: raznolikost dela, večjo odgovornost in samostojnost, dojemanje sebe kot pomembnega člana oddelka in instituta, udeležbo pri določanju ciljev, povratni tok informacij ter priložnost za učenje in razvoj. V nasprotju z notranjim je zunanje nagrade, kot je plača, lažje prepoznati in nadzorovati. Glede na to, da so zaposleni nezadovoljni s plačo, predlagam uvedbo variabilnega dela plače, s katerim bi zaposleni lahko dosegli takšno plačo kot si jo zaslužijo. Z vsakim posameznikom naj bi izdelali individualni načrt in postavili cilje, ki jih zaposleni sprejme in jih po svojih najboljših močeh uresničuje, doseganje ciljev pa bi povezali z variabilnim delom plače.

Vsak zaposleni je rad pohvaljen, kadar naredi kaj dobro, vendar se pohvale ne smejo dajati kar tako na splošno. Vodje morajo prepoznati okoliščine, v katerih bi želeli zaposlene pohvaliti, si vzeti čas za pohvalo, ne smejo pohvale izražati skromno, izrečejo naj jo brez zadržka. Pogostokrat ima taka pohvala za dobro opravljeno delo veliko večji učinek na zaposlenega kakor denarna nagrada. Ne sme se namreč zanemariti, da nagrajevanje ni vedno le nagrada v finančnem smislu. Pogostokrat ima lahko javna pohvala za dobro opravljeno delo veliko večji učinek na zaposlenega kot denarna nagrada. Uporabiti je mogoče tudi druge nagrade, ki so znamenje pozornosti do posameznikovih osebnih dosežkov, podobno, kot ima IJS že nagrade Zlati znak Jožefa Stefana za uspešnost in odmevnost doktorskih del doma in v tujini.

V okviru nagrajevanja menim, da bi bilo dobro na IJS izdelati ustrezni sistem nagrajevanja glede na rezultate dela zaposlenih. Z vidika kakovosti delovnega življenja je pomembno, da zaposleni plačilo za svoje delo štejejo za pravično. Delavci so zavzeti za svoje delo in pripravljeni na dodaten napor in pomembno je, da se to kaže tudi v višini plače, zato bi bile v sistem nagrajevanja uvedene tudi denarne nagrade za uspešno končane posebne projekte. Pomembno je, da se sorazmerno z večanjem količine vloženega dela večja plača zaposlenih. Nujno je, da se uporablja stimulatивно nagrajevanje na podlagi ocene delovne uspešnosti. Stimulatивно nagrajevanje se v večini organizacijskih enot že izvaja, vendar ne v vseh in ne za vse zaposlene. Glede na to je treba uvesti stimulatивно nagrajevanje za vse zaposlene. Povezovanje delovnih rezultatov z nagrajevanjem namreč bistveno prispeva k doseganju rezultatov IJS, po drugi strani pa daje sistem zaposlenim občutek zadovoljstva, saj so primerno nagrajeni za svoje delo. Novi sistem mora v čim večji meri omogočiti nagrajevanje posameznikov v odvisnosti od njihovih individualnih dosežkov. Do sedaj so bili nagrajeni predvsem na podlagi skupnih dosežkov organizacijske enote oziroma skupnega projekta. Tam, kjer zaradi narave skupinskega dela ne bo mogoče ovrednotiti prispevka posameznika, se še vedno obravnava rezultat skupine. Zaposlene je treba znova natančno seznaniti z merili, po katerih kriterijih se ocenjuje delovna uspešnost. Prav tako morajo vodje redno ob vsakem izplačilu stimulacije zaposlenemu obrazložiti višino in razloge za stimulacijo ter ga ob tem tudi pohvaliti.

Menim torej, da so možnosti za izboljšanje klime pri dimenziji nagrajevanje naslednje: pripraviti nov učinkovit plačni sistem; zagotoviti dodatek na delovno uspešnost, ki naj bi predstavljal stimulativen del plače; dodatno nagraditi tiste zaposlene, ki so bolj obremenjeni z delom; in s pohvalami nagrajevati zaposlene.

4.1.2 Razvoj kariere

Dimenzija razvoj kariere je tudi ena izmed dimenzij organizacijske klime, ki so na IJS nižje ocenjene. Razvoj kariere mora biti zasnovan tako, da poleg interesov instituta zadovoljuje tudi interese, želje in potrebe zaposlenih. Temeljni cilj dimenzije razvoj kariere je pravočasno in učinkovito prilagajanje zaposlenih spremembam okolja. Vodstvo mora to problematiko opredeliti v strateških načrtih, zagotoviti mora tudi potrebne kadrovske, materialne in finančne pogoje. Možnost za razvoj kariere je ena izmed tistih dimenzij v organizaciji, ki ji pomaga pridobiti in zadržati sposobne ljudi. Pri načrtovanju kariere je treba upoštevati tako pričakovanja posameznika kot tudi pričakovanja instituta in jih medsebojno uskladiti. Nezadovoljstvo z možnostjo napredovanja naj vodstvo odpravi z jasno opredeljenimi načini napredovanja, ki naj bodo predstavljeni vsem zaposlenim.

Če želi IJS, ki temelji na znanju, načrtovati kariere zaposlenih, mora za to postaviti določen sistem, v katerem upošteva cilje zaposlenih ter določa postopke in načine za napredovanje. Anketa je pokazala, da so le slabi polovici vprašanih jasni kriteriji za napredovanje, manj kot 30 % vprašanih meni, da na IJS najboljši zasedajo najboljša mesta, slaba polovica vprašanih pa, da na vseh nivojih obstajajo realne možnosti za napredovanje. Prav tako jih manj kot pol meni, da

vodilni vzgajajo svoje naslednike, le dobra polovica pa je zadovoljna z dosedanjim osebnim razvojem.

Organizacija, ki ni dovolj fleksibilna, kmalu zaide v težave, ki lahko ogrozijo celo njen obstoj. Dinamičnemu okolju se ni mogoče pravočasno prilagoditi brez ustreznega zagotavljanja kompetenc in dodatnega znanja, hkrati pa je treba skrbeti za ustrezno usmerjanje mladih perspektivnih kadrov. Razvoj kadrov je v bistvu program razvoja kariere posameznika. Kariera je zaporedje dela ali dejavnosti, ki vključuje elemente napredovanja, samouresničevanja in osebnega razvoja v določenem času. Značilno za IJS je, da ima večino kadrov, ki so strokovno visoko izobraženi in imajo vsa znanja za opravljanje svojega znanstvenega dela. Zato mora IJS skrbeti, da jim daje možnosti specifičnega dodatnega izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja, saj bodo le tako lahko opravljali zahtevno zahtevano delo. Ker gradi svojo kariero večina zaposlenih na popolni individualni znanstveni usmeritvi, mora IJS pri razvoju kadrov poleg svojih interesov upoštevati tudi osebni razvoj vsakega zaposlenega. Idealni sistem razvoja kadrov na IJS se prične s štipendiranjem (na letni ravni je na IJS povprečno petdeset štipendistov) ter nato s prvo razporeditvijo na delovno mesto. Mlade se po projektih zaposli kot mlade raziskovalce (takih je več kot četrtino vseh zaposlenih), tako se lahko razvoj posameznika nadaljuje z vključitvijo v kulturo IJS in s pridobivanjem izkušenj, napredovanje pa je odvisno od njegovih sposobnosti in ambicij.

Ker je bila dimenzija razvoj kariere od zaposlenih na IJS slabo ocenjena, predlagam uvedbo letnih razgovorov oziroma razgovorov ob začetku vsakega novega projekta z vsakim zaposlenim posebej. Pogovor naj poteka v mirnem, sproščenem ozračju in medsebojnem zaupanju. Na teh razgovorih naj bi se vodja z zaposlenimi pogovoril o njihovem počutju, načrtih glede prihodnosti, o njihovem zadovoljstvu z delom in delovnim mestom ter o njegovih pričakovanjih. Ena izmed osnovnih tem na teh razgovorih naj bi bila razvoj kariere vsakega posameznika. Pri razvoju kariere naj se upošteva in uskladi poleg interesa IJS tudi zadovoljevanje interesov, želja in potreb zaposlenih. IJS naj se loti izdelovanja individualnega načrta zaposlenih o njihovem osebnem razvoju in napredovanju na institutu, hkrati pa naj se ugotovi morebitna potrebna dodatna znanja in usposabljanja zaposlenega. Natančneje je treba določiti merila, ki se jih upošteva pri napredovanju. Na letnem razgovoru zaposleni tako pridobijo tudi povratne informacije o svojem delu, glede na dodeljene naloge, standarde in zadane cilje o doseženih kompetencah, iz razlik med zahtevanimi in doseženimi pa napotek vodje o potrebnih ukrepih za lasten razvoj in poklicno pot. Na takšnem sestanku bi zaposleni skupaj z vodjem izdelali načrt za naslednje leto, ob koncu obdobja pa preverili ali je zaposleni dosegel zadane cilje. Temu ustrezno bi sledilo tudi napredovanje oziroma razvoj kariere.

Možnosti za izboljšanje ocene pri dimenziji razvoj kariere so: vpeljati obvezne redne letne razgovore, kjer bi definirali korake v razvoju kariere; narediti sistem za napredovanje in razvoj kariere; uspešnim in kompetentnim zaposlenim omogočiti napredovanja na zahtevnejša delovna mesta in jih vključevati v različne projekte. S tem bi zagotovili, da se zadrži sposobne zaposlene, se jim omogoči rast in razvoj ter znižuje frustracijo zaposlenih.

4.1.3 Notranje komuniciranje in informiranje

Notranje komuniciranje v organizaciji je kompleksen proces, ki terja nenehno pozornost. Njegovo izboljševanje se nikoli ne konča. Načini, oblike, pogostost komuniciranja in mnogi drugi dejavniki, ne le vsebina, vplivajo na uspešnost vodenja, podajanja informacij in navodil ter prepričevanja. Za učinkovito notranje komuniciranje in informiranje je pomembno, da zaposleni dobijo dovolj informacij o tem, kaj se dogaja v posameznih sklopih, da nadrejeni podajajo dovolj informacij za dobro opravljanje dela ter da komunikacija poteka sproščeno in enakopravno.

V dimenziji notranje komuniciranje in informiranje zaposleni izražajo nezadovoljstvo s potekom notranjega komuniciranja in informiranja. Meritev klime je pokazala, da se tako med oddelki kot med zaposlenimi pretaka premalo informacij za dobro opravljanje dela. Anketa je pokazala, da se le dobra polovica vprašanih strinja, da vodstvo posreduje informacije na razumljiv način. Prav tako se le dobra polovica vprašanih strinja, da jim dajejo nadrejeni dovolj informacij za dobro opravljanje dela. Celotno manj kot 15 % vprašanih meni, da ne dobijo dovolj informacij o tem, kaj se dogaja v drugih enotah. Komaj dobra polovica vprašanih se strinja, da imajo redno delovne sestanke, ki jih vodi vodja. 60 % jih meni, da se na IJS vodje in sodelavci pogovarjajo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.

Pravilno in kontinuirano podajanje informacij med zaposlenimi pripomore k večji učinkovitosti pri delu, večji pripadnosti institutu, večji osveščenosti zaposlenih ter k boljšim medsebojnim odnosom med zaposlenimi in vodstvom instituta. Naloga vodstva in vseh zaposlenih je izboljšati medsebojno sodelovanje. Zaposlenim je treba omogočiti, da se izkažejo in podajo svoje mnenje ter s tem izgubijo občutek nepomembnosti. Zaposleni naj vedo, da se pri določenih odločitvah upošteva njihovo mnenje.

Predlagam redno izvajanje sestankov: enkrat tedensko na nivoju posameznega oddelka ob istem času na istem kraju, s približno enako dolžino trajanja. Na sestankih naj bo občasno navzoč tudi vodja sklopa in včasih tudi direktor instituta. Vodje naj izvajajo redne tedenske sestanke s ključnimi zaposlenimi v svoji organizacijski enoti z namenom obojestranskega informiranja o delovnih ciljih in rezultatih dela, o razmerah na institutu ter o ostalih tekočih zadevah. Na teh sestankih naj bi zaposleni dobili vse informacije v zvezi z delovnimi nalogami in cilji, povratne informacije o rezultatih svojega dela in o institutu, upoštevala naj bi se tudi drugačna stališča in mnenja. Tako bi lahko ustvarili spodbujanje medsebojnega zaupanja, s tem pa bi zaposleni med seboj gradili dobre odnose na osnovi prijateljskega, kolegialnega in spoštljivega odnosa. Na nivoju sklopov za vse zaposlene naj se uvajajo tudi skupni kvartalni informativni sestanki. Učinkoviti bi bili tudi sestanki vseh zaposlenih, ki bi temeljili na odprtih in sproščenih razgovorih. Ob teh sestankih ali namesto njih bi lahko organizirali tako imenovane govorilne ure pri direktorju IJS in vodjih posameznih sklopov, ob predhodnem dogovoru termina z njihovo tajnico. Glede na to, da je dimenzija notranje komuniciranje in informiranje tudi med najslabše ocenjenimi dejavniki, predlagam, da svojim zaposlenim vodstvo IJS posreduje informacije na razumljiv način. Zaposlene namreč zanima, kaj se dogaja v drugih enotah, žal pa o tem ne dobijo

dovolj informacij. Z rednimi delovnimi sestanki se bo informiranost izboljšala. Komuniciranje naj temelji na dialogu, ton komuniciranja pa naj bo sproščen in kolegialen. V pozitivno naravnem in odprtem dialogu bi zaposleni podajali inovativne ideje tako za razvoj svoje organizacijske enote kot za razvoj celotnega IJS.

Možnosti za izboljševanje te dimenzije klime so: večkratna formalna in neformalna srečanja z vodji; povečanje motiviranosti zaposlenih za sodelovanje in sproščeno komuniciranje; večja zavzetost nadrejenih za podajanje jasnih in strokovnih navodil; izvajanje rednih delovnih sestankov posameznih organizacijskih enot ter celotnega instituta; in govorilne ure pri vodstvenih kadrih.

4.2 Predlogi izboljšav za vsako demografsko skupino in organizacijsko enoto

Kljub temu, da so bile narejene analize po posameznih demografskih skupinah in tudi po organizacijskih enotah, ne bi podajala konkretnih predlogov za vsako od teh skupin posebej. Glede na pridobljene rezultate lahko vodje posameznih oddelkov ali sklopov uporabijo analizo in se sami odločajo, ali bodo znotraj katere od skupin uvedli kakšen ukrep. Iz intervjujev je bilo razbrati, da si zaposleni želijo predvsem čim bolj enoten sistem na institutu in tudi želijo, naj se uvajajo ukrepi za vse in ne po posameznih skupinah. Vsekakor lahko vodje uporabijo tudi ideje, kot so redni formalni in neformalni sestanki ter druženje izven delovnega časa, kar bi pomenilo povezanost znotraj organizacijskih enot pri samoiniciativnem delovanju k izboljšanju klime tako v svoji enoti kot na celotnem IJS.

SKLEP

Organizacijsko klimo lahko definiramo kot niz merljivih lastnosti delovnega okolja, zaznanih neposredno ali posredno od tistih ljudi, ki živijo in delajo v tem okolju, ter vpliva na motivacijo in vedenje zaposlenih.

Organizacijska klima zajema tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v podjetju in se kažejo skozi njegove posamezne dimenzije. Je tudi izraz, s katerim opisujemo odnose med zaposlenimi v podjetju. Če so ti odnosi pozitivni, se oblikuje prijetno vzdušje. Ljudje se med seboj dobro razumejo, so zadovoljni s svojim delom, s plačilom, so tudi učinkoviti in ustvarjalni. Pri tem tovrstno razpoloženje ne vpliva zgolj na potek procesov, delovanja posameznikov in izvajanja postopkov, temveč tudi na kazalnike uspeha, zunanje deležnike podjetja in podobno, kar povratno ponovno vpliva na splošno organizacijsko razpoloženje.

Podjetja, ki preučujejo svojo klimo in njene dimenzije, lahko natančno ugotovijo notranja problemska področja in tako na podlagi rezultatov načrtujejo in sprejemajo ukrepe za upravljanje s človeškimi viri in posledično za izboljšanje poslovanja. Zato morajo ugotoviti katere so tiste dimenzije, ki negativno vplivajo na vedenje zaposlenih, nato pa te dimenzije poskušati izboljšati

in s tem odpraviti posledice, ki so lahko vzrok za slabše doseganje zastavljenih ciljev. Spreminjanje klime je dolgotrajen proces, ki zajema predvsem ustvarjanje takšne klime, da z njo dosežemo ugodne spremembe in izboljšave.

Raziskava organizacijske klime na IJS je pokazala, da so organizacijsko klimo na IJS zaposleni ocenili višje kot je bilo izmerjeno slovensko povprečje v letu 2010. Največje odstopanje rezultatov v prid IJS je pri dimenzijah strokovna usposobljenost in učenje, razvoj kariere in vodenje. Prav dobro ocenjena zadnja dimenzija ima lahko dobre posledice na spreminjanje organizacijske klime na IJS, saj so za spreminjanje klime najbolj odgovorni prav vodilni kadri v organizaciji. Ti so s svojim vedenjem zgled zaposlenim in tako v največji meri oblikujejo organizacijsko klimo.

Primerjava dimenzij znotraj IJS je pokazala, da so najbolj ocenjene dimenzije, ki predstavljajo močna področja na IJS: strokovna usposobljenost in učenje, inovativnost, iniciativnost in vodenje. Najslabše ocenjene dimenzije pa so: nagrajevanje, organiziranost in razvoj kariere. Trditve, ki pomenijo močno področje na IJS in so ocenjene s skupno oceno nad 4,00, je osem. Tistih trditve, ki pomenijo za IJS izziv in so bile ocenjene pod 3,00, je štirinajst. Najnižje ocenjene trditve, ki so jih ocenjevali zaposleni, so bile v posameznih demografskih skupinah skoraj enako zastopane.

Na podlagi rezultatov vprašalnikov in intervjujev, ki sem jih naknadno izvedla z zaposlenimi v skupinah, ki so najbolj nezadovoljne in so najnižje ocenile slabo ocenjene trditve, sem pridobila informacije, kako IJS izpolnjuje potrebe in pričakovanja zaposlenih. Na podlagi tega sem lahko predlagala ustrezne ukrepe za uvedbo sprememb organizacijske klime na institutu.

Včasih so zaposleni vrednotili službe zgolj po plači, ki so jo prejeli za svoje delo, danes pa je zelo pomembno počutje na delovnem mestu. Pozornost, sodelavci, pohvale nadrejenega in občutek pripadnosti kolektivu so tiste podrobnosti na delovnem mestu, ki pripomorejo k temu, da služba ni le vsakodnevno stremljenje k zaslužku. Bolj ugodno razpoloženje v organizaciji lajša uvajanje novih oblik organizacije in sprememb v njej. Menim, da bi bili z izboljšanjem organizacijske klime zaposleni bolj zadovoljni z delom in institutom, pa tudi s plačo.

Ukrepi, ki jih predlagam za izboljšanje posamezne dimenzije klime: – pri nagrajevanju naj bi se pripravil nov učinkovit plačni sistem, dodal naj bi se dodatek na delovno uspešnost, ki naj bi predstavljal stimulativen del plače, dodatno naj bi nagrajevali tiste zaposlene, ki so bolj obremenjeni z delom ter tudi s pohvalami nagrajevali zaposlene; – pri razvoju kariere naj bi vpeljali redne letne razgovore, kjer bi definirali korake v razvoju kariere, naredili sistem za napredovanje in razvoj kariere, prav tako naj bi uspešnim in kompetentnim zaposlenim omogočili napredovanja na zahtevnejša delovna mesta in jih vključevali v različne projekte, s čimer bi zagotovili, da se zadrži sposobne zaposlene, se jim omogoči rast in razvoj ter znižuje frustracije zaposlenih; – pri notranjem komuniciranju in informiranju naj bi se organizirala večkratna formalna in neformalna srečanja z vodji, povečala naj bi se motiviranost zaposlenih za

sodelovanje in sproščeno komuniciranje, večja zavzetost nadrejenih za podajanje jasnih in strokovnih navodil, izvajali naj bi se redni delovni sestanki posameznih organizacijskih enot in celotnega instituta, poleg tega naj bi se organizirale govorilne ure pri vodstvenih kadrih.

Vodilni na institutu bi se morali zavedati, da je človek ključni dejavnik uspešnosti delovanja podjetja in da se vloga posameznika kljub skokovitemu tehničnemu razvoju povečuje. Sodobno podjetje je namreč organizacija znanja, zaposleni so delavci znanja, znanje pa je postalo glavna proizvodna sila. Zato je treba razvijati sposobne in odgovorne ljudi z namenom, da bi bili maksimalno motivirani za delo in da bi jim delo na institutu pomenilo trajen izziv in zadovoljstvo. Današnja ekonomska kriza je kriza vrednot, zato je zelo pomembno poklicno delo ohraniti kot vrednoto, ki posameznikom zagotavlja ne le sredstva za življenje, ampak tudi potrditev svoje vrednosti in s tem ustvarjenega mesta v družbi.

Dobra organizacijska klima omogoča delovanje v podjetju tako na individualni kot na skupinski ravni, spodbuja rast in razvoj posameznika, timsko delo, ustvarjalnost in s tem boljše rezultate. Uspeh je mogoče dolgoročno zagotavljati v podjetjih, kjer je klima ugodna in se nenehno izboljšuje.

LITERATURA IN VIRI

1. Adizes, I. (1996). *Obvladovanje sprememb*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
2. Andrejčič, R., Brekić, J., Florjančič, J., Jereb, J., Jesenko, J., Kavčič, B., Pavlin, N., Ekar, F., Kokalj J., Ritonja, S. A., Štrajhar, M., & Voršnik, I. (1994). *Globalni in kadrovske management*. Kranj: Moderna organizacija.
3. Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P., & Peterson, M. F. (2000). *Handbook of Organizational Culture and Climate*. London, New Delhi, Sage: Thousand Oaks.
4. Bahtijević Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potenciala*. Zagreb: Golden Marketing.
5. Banner, D. K., & Gagne, T. E. (1995). *Designing effective organizations: traditional & transformational views*. Thousand Oaks: Sage.
6. Barney, J. B., & Griffin, R. W. (1992). *The Management of Organizations: Strategy, Structure, Behavior*. Boston: Houghton Mifflin.
7. Becker, F., & Steele, F. (1994). *Workplace by design*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
8. Berginc, J., & Krč, M. (2001). *Ustvarjalnost in inovativnost v podjetništvu*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
9. Blanchard, K., (2000). *Izreki za vse življenjske priložnosti*. Radovljica: Skriptorij KA.
10. Blažević, N., (2000). *Organizacijska klima v podjetju X po vključitvi v skupino Merkur* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Brajša, P. (1994). *Managerska komunikologija*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
12. Brečko, D. (2007). Navdušujoče vodenje. *HRM: Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 5(17).
13. Brečko, D. (2010). Medgeneracijski HRM v slovenskih organizacijah. *HRM: Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 8(38).
14. Cokins, G. (2006). *Učinkovitost po meri podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
15. Cvetko, R. (2002). *Razvijanje delovne kariere*. Koper: Znanstveno-raziskovalno središče Slovenije.
16. Černetič, M. (1997). *Poglavja iz sociologije organizacije*. Kranj: Moderna organizacija.
17. Day, D. V., & Bedeian, A. G. (1991). Predicting Job Performance Across Organizations: The Interaction of Work Orientation and Psychological Climate. *Journal of Management*, 17(3).
18. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Drucker, P. F. (1996). *Managing in the Time of Great Change*. New York: Truman Toley Books/Dutton.
20. Drucker, P. F. (2001). *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV Založba.
21. Erjavšek, K. (2003). *Kako organizacijska klima vpliva na uspešnost podjetja* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

22. Ferjan, E. (2010). Coaching timov. *HRM: Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 8(35).
23. Fey, C. F., & Beamish, P. W. (2001). *Organizational Climate Similarity and Performance: International Joint Ventures in Russia (Organizational Studies)*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
24. Florjančič, J., & Paape, B. (2004). *Kadri in management*. Kranj: Moderna organizacija.
25. Freud, S. (2009). *Psihopatologija vsakdanjega življenja: o pozabljanju, spodrseljajih v besedi in ravnanju, zmotah in praznoverju*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
26. Gilmer, B. H. (1969). *Industrijska psihologija*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
27. Godina Košir, L. (2006). Razvijanje osebne vizije zaposlenih. *HRM: Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 4(13).
28. Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Prvinsko vodenje*. Ljubljana: GV Založba.
29. Gorišek, K., & Tratnik, G. (2003). *Sprostitev moči zaposlenih – priložnost za poslovni uspeh*. Ljubljana: Slovenski institut za kakovost in meroslovje.
30. Gorišek, R. (2001). *Celovita ocena podjetja ETI* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
31. Gostiša, M. (2001, 12. april). Vloga kadrovskih služb pri uveljavljanju delavske participacije. *Delavska participacija*. Najdeno 15. maja 2011 na spletnem mestu <http://www.delavska-participacija.com/clanki/vlogakadrovskihsluzb.doc>
32. Gruban, B. (1999). Ali je mogoče spremeniti ljudi... ne da bi začeli tretjo svetovno vojno? *Teorija in praksa*, 36(4).
33. Gruban, B. (2002). Managerjem zaupa le 15 odstotkov zaposlenih. *Gospodarski vestnik*, 36(8).
34. Gruban, B. (2010). Zaupanje v moč ali moč zaupanja? Dialogos – strateške komunikacije. Najdeno 21. junija 2011 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/zaupanje>
35. Habeck, M. M., Kroeger, F., & Tream, M. R. (2000). *Čas združitev*. Ljubljana: DZS.
36. Hollenbeck, J., & Wright, P. (1994). *Human Resource Management*. Irwin: Austen Press.
37. IJS. (2010). *Letno poročilo IJS*. Ljubljana: IJS.
38. *Institut »Jožef Stefan«*. Najdeno 15. junij 2011 na spletnem naslovu: www.ijs.si
39. Ivanko, Š. (1999). *Razvoj in spreminjanje organizacije*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
40. Ivanuša Bezjak, M. (2006). *Zaposleni – največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro – Andy.
41. Johnson, B. (1999). *Introducing management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
42. Kangis, P., Gordon, D., & Williams, S. (2004). Organizational climate and corporate performance: an empiric investigation. *Management Decision* 38(8).
43. Kavčič, B. (1991). *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
44. Koletnik, F., Kovač, J., & Rozman, R. (1993). *Management* (1. izdaja). Ljubljana: Gospodarski vestnik (Zbirka Manager).

45. Konrad, E. (1987). *Vodenje in motivacija za delo. Pomen organizacijske kulture in organizacijske klime. XV posvetovanje psihologov Slovenije*. Radenci: Gospodarski vestnik.
46. Kotter, J. (1988). *The leadership factor*. New York: The Free Press; London: Collier Macmillan.
47. Kovač, J., Mayer, J., & Jesenko M. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
48. Križman, J. (2002). *Vloga organizacijske kulture pri prevzemih in združitvah podjetij* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
49. Kržišnik, R. (2010). Uvajanje resničnega dialoga v delovnem okolju. *HRM: Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 8(37).
50. Lampe, M. (2005) Zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu. *HRM: Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 3(8).
51. Lipičnik, B., & Mežnar, D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
52. Lipičnik, B. (1997). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
53. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
54. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
55. Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Cambridge: Harvard University.
56. Majaro, S. (1992). *Managing ideas for profit*. London: McGraw-Hill.
57. Mayer, J. (1994). *Vizija ustvarjalnega podjetja*. Ljubljana: Založba Iskra.
58. Merslavič, M. (1998). (Pre)oblikovanje organizacijske kulture. *Teorija in praksa* (XXXV). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
59. Mesner-Andolšek, D. (1995). *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
60. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.
61. Mihelič, A. (2001). *Organizacija poslovanja*. Novo mesto: Višja strokovna šola.
62. Možina, S. (1990). *Vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
63. Možina, S. (1992). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
64. Možina, S. (1994). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
65. Možina, S. (2001). *Komuniciranje z zaposlenimi v organizaciji*. Kranj: Industrijska demokracija.
66. Možina, S. et al. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
67. Musek, J., & Pečjak, V. (1993). *Psihologija*. Ljubljana: DZS.
68. Musek Lešnik, K. (2006). Dimenzije organizacijske klime. IPOS. Najdeno 20. marca 2011 na spletnem naslovu <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-klima-dimenzijeorganizacijskeklime.html>
69. Neal, A., West, M., & Petterson, M. (2000). *An Examination of Interactions between Organizational Climate Human Resource Management Practices in Manufacturing Organisations*. Birmingham: Ashton University.

70. Norčič, G. (2010). Prave ljudi na prava mesta. *HRM: Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* (35).
71. Pegg, M. (1996). *Pozitivno vodenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
72. Prašnikar, J. (1992). *Uvod v mikroekonomijo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
73. *Projekt SiOK*. Najdeno 20. april 2011 na spletnem naslovu <http://www.gzs.si/slo/>
74. Pšeničny, V. (2000). *Podjetništvo – od podjema do rasti*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
75. Pučko, D. (2006). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
76. Rant, M. (2001). Sposobnost uspešnega učenja-jedro konkurenčne prednosti podjetja v negotovem okolju. *Organizacija, revija za management, informatiko in kadre*, 34(6).
77. Rozman, R., & Rusjan, B. (1995). *Organizacija (ravnanje) podjetja II. del*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
78. Rozman, R. (1993). *Planiranje poslovanja podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
79. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
80. Rus, V. S. (1994). *Socialna psihologija*. Ljubljana: Davean.
81. Rus, V. S. (2004). *Sociopsihologija kot sodobna paradigma socialne psihologije*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
82. Rusjan, B. (1999). *Management proizvodnje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
83. Salecl, R. (2010). *Izbira*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
84. Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. Ljubljana: Jossey-Bass Publishers.
85. Schemerhorn, J. R., & Chapell, D. S. (2000). *Introducing Management*. New York: John Wiley & Sons.
86. Schneider, B. (1990). *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey Bass.
87. Šraj, S. (2005). *Merjenje organizacijske klime kot podlaga za izboljšanje uspešnosti poslovanje podjetja* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
88. Tavčar, M. (2006). *Analiza klime v podjetju »Pika«* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
89. Tavčar, M. I. (2000). *Kulture, etika in olika managementa*. Kranj: Moderna organizacija.
90. Torkar Flajnik, S. (2006). Vpliv vrednot na poklicno uspešnost zaposlenih. *HRM: Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 4(12).
91. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
92. Turk, I. (2010). *O osebni in poslovni odličnosti*. Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije.
93. Turner, C. (2004). *Vodenje k uspehu, ustvarjanje notranjega podjetništva*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
94. Vračon-Tratar, N., & Snoj, B. (2002). *Pomen organizacijske kulture za uspešnost storitvenih organizacij*. Akademija MM. Ljubljana: Marketing Magazin.
95. Wood, E. (2001). *Corporate Identity. The Public Relations Handbook*. London: Routledge.

96. Wunderer, R. (2002). *Sodelavci kot sopodjetniki*. Ljubljana: Center za tehnološko usposabljanje.
97. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: Spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih* (1. natis). Ljubljana: GV založba.